

Filipe Guedes Carolino

Contributo para a Análise Económico-Financeira do Centro de Congressos da Alfândega do Porto

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, abril de 2018

Declaração de honra

Eu, Filipe Guedes Carolino, abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º161260002, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 10/04/2018

A handwritten signature in blue ink that reads 'Filipe Guedes Carolino'.

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Victor Tavares, orientador deste Relatório de Estágio, pela sua inestimável disponibilidade e amizade.

Agradeço aos meus amigos, sempre presentes, pelo apoio e paciência.

Agradeço aos meus pais, irmãs e à minha namorada pela dedicação.

Agradeço ao Centro de Congressos da Alfândega, nomeadamente à Diretora Financeira, Dra. Sofia Cavadas, e ao Diretor Comercial, Dr. Filipe Trindade, pelo material fornecido e por todo o apoio prestado e amizade demonstrada no decorrer do estágio e realização deste trabalho.

Resumo

A competitividade e sustentabilidade de uma empresa estão diretamente relacionadas com um rápido acesso à informação. Assim, através de uma análise financeira obtém-se indicadores que permitem um diagnóstico da atividade da empresa, delinear estratégias adequadas e monitorizar as medidas implementadas.

O presente relatório ilustra a importância desta análise económico-financeira ao aplicá-la num dos modelos empresariais da cidade do Porto, o Centro de Congressos da Alfândega (CCA).

A análise económico-financeira ao CCA foi efetuada com suportes contabilísticos fornecidos – balanço e demonstração de resultados de 2015/2016, e cálculo de três indicadores, nomeadamente fundo de maneo, necessidades de fundo de maneo e tesouraria líquida. O sistema de controlo e gestão proposto, o *Balanced Scorecard*, foi efetuado com o apoio dos colaboradores do CCA, sendo posteriormente aplicadas técnicas qualitativas como questionários e entrevistas não estruturadas.

Este estudo demonstrou uma situação financeira positiva da empresa, sustentável a médio/longo prazo. Esta conclusão é corroborada pela análise de outros indicadores financeiros, particularmente rácios de funcionamento, rendibilidade, atividade e tesouraria.

O *Balanced Scorecard* contemplou um conjunto de objetivos estratégicos, filtrados pelas quatro perspetivas a considerar pela instituição (financeira, clientes, processos internos e desenvolvimento e aprendizagem), hierarquizadas pela sua importância e complementadas por medidas de avaliação e controlo ao seu desenvolvimento. Este modelo de gestão representa o culminar das decisões estratégicas assumidas como críticas pela organização, tendo em conta alcançar uma sustentabilidade económica e financeira para a empresa. Os resultados, contudo, estão limitados pela impossibilidade temporal de analisar a médio prazo o impacto da sua implementação.

Palavras chave - Centro de Congressos da Alfândega, análise económico-financeira, fundo de maneo, Balanced Scorecard.

Abstract

A company's competitiveness is directly related to a rapid access to information. Thus, through a financial analysis, it is possible to obtain indicators that enable a diagnosis of the company's performance, delineate adequate strategies and monitor the measures implemented.

This report emphasizes the importance of an economic financial analysis when applied to an Oporto business model, the Centro de Congressos da Alfândega” (CCA).

The economic and financial analysis was made by supports provided by the CCA - balance sheet and income statement for 2015/2016; and calculation of three indicators, namely working capital, working capital requirements and net cash. The control and management system to be proposed, the Balanced Scorecard, was carried out with the support of the CCA employees, followed by the application of qualitative techniques such as questionnaires and unstructured interviews.

The study demonstrated a positive financial situation for the company, sustainable in a medium and long-term. This conclusion is corroborated by the analysis of other financial indicators, particularly operating, profitability, activity and cash flow ratios.

The Balanced Scorecard encompasses a set of strategic objectives, filtered by the four perspectives to be achieved by the institution (financial, clients, internal processes and development and learning), hierarchized by their importance and complemented by evaluation and control measures for their development.

This management model represents the culmination of the strategic decisions taken by the organization in order to achieve economic and financial sustainability for the company.

These results, however, are limited by the temporal impossibility to achieve the impact of their implementation.

Keywords - Customs Congress Center, economic financial analysis, working capital, Balanced Scorecard.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Abreviaturas e Siglas	vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
1.1 – Enquadramento do trabalho.....	1
1.2 – Objetivos.....	1
1.3 – Metodologia.....	2
1.4 – Estrutura.....	2
2. Diagnóstico da organização e problemática organizacional.....	3
2.1 – Introdução.....	3
2.2 – Apresentação da organização.....	3
2.3 – Problemática.....	6
3. Enquadramento técnico e científico.....	9
3.1 – Análise económico-financeira.....	9
3.1.1 – Fundo de maneo.....	9
3.1.2 – Indicadores financeiros.....	12
3.2 – Modelo de gestão e controlo.....	15
3.2.1 - Modelo de gestão – Tableau de bord.....	16
3.2.2 – Modelo de gestão – Balanced Scorecard.....	16
3.2.3 – Modelo de gestão e controlo –CBA.....	19
3.3 – Análise SWOT.....	20
3.3.1 – Análise SWOT e Gestão de Risco.....	20
4. Metodologia, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização.....	22
4.1 – Metodologia, cronologia e duração.....	22
4.2 – Atividades Desenvolvidas.....	23
4.2.1 – Análise Económico-Financeira – Balanço Funcional.....	23
4.2.2 – Balanced ScoreCard.....	30
4.2.2.1 – Definição dos Objetivos críticos.....	31
4.2.2.2 – Definição das perspetivas.....	32
4.2.2.3 – Definição das Medidas, Métricas e Metas.....	32

4.2.2.4 – Mapa estratégico.....	35
4.2.2.5 – Monitorização do modelo do BSC.....	36
4.2.3 – Indicadores Financeiros.....	40
4.2.4 – Análise SWOT.....	42
4.2.4.1 – Ambiente interno.....	42
4.2.4.2 – Ambiente externo.....	44
4.2.4.3 – Análise de Risco.....	46
4.3 – Outras atividades desenvolvidas.....	51
4.3.1 – Criação de uma base de dados de eventos.....	51
4.3.1.1 – Análise estatística.....	52
4.3.2 – Estudo e apresentação de um caso.....	53
4.3.2.1 – Redbull air race.....	54
4.4. – Contributos para a empresa.....	54
5. Reflexão e autoavaliação do trabalho.....	56
5.1. – Reflexão do Trabalho desenvolvido.....	56
5.2. – Autoavaliação do trabalho.....	56
6. Conclusão.....	58
Referências Bibliográficas.....	59

Lista de abreviaturas e siglas

AC – Ativo Corrente
AMTC - Associação Museu de Transportes e Comunicações
ANC - Ativos Não Correntes
BSC - Balanced Scorecard
CBA – Custo baseado nas atividades
CCA - Centro de Congressos da Alfândega
CMC – Custo das matérias consumidas
CMP – Custo das matérias produzidas
CP - Capitais Próprios
EBIT – Earnings before Interests and Taxes
FEP – Faculdade de Economia do Porto
FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
FM - Fundo de Maneio
FSE – Fornecimento e Serviços externos
I – Inventário
IRC/IRS – Imposto sobre o rendimento coletivo/singular
ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão
IVA – Imposto sobre o valor acrescentado
MFL – Meios financeiros líquidos
NC - Necessidades cíclicas
NFM - Necessidade Fundo Maneio
NFMF – Necessidades de Fundo de Maneio Funcional
PC – Passivo Corrente
PMP – Prazo médio de pagamento
PMR – Prazo médio de recebimento
RC - Recursos cíclicos
RL – Resultado líquido
SMC – Saldo Médio de Cliente
SMF – Saldo Médio de Fornecedores
SWOT – Strengths; Weakness; Threats; Opportunities
TA - Tesouraria Ativa
TL - Tesouraria Líquida

Índice de Quadros

Tabela 1 – Descrição dos Rendimentos em 2016.....	7
Tabela 2 – Descrição dos Gastos em 2016	7
Tabela 3 – Ciclos financeiros da Abordagem Funcional do Fundo de Maneio	10
Tabela 4 – Balanço para análise do equilíbrio financeiro	11
Tabela 5 – Listagem dos Indicadores Financeiros Utilizados	12
Tabela 6 – Indicadores Financeiros do Rácio de Atividade	13
Tabela 7 – Indicadores Financeiros do Rácio de Liquidez	13
Tabela 8 – Indicadores Financeiros do Rácio de Rendabilidade	14
Tabela 9 – Indicadores Financeiros do Rácio de Funcionamento	15
Tabela 10 – Indicadores Financeiros do Rácio de Tesouraria.....	15
Tabela 11 – Cronograma para elaboração do relatório final de estágio	23
Tabela 12 – Ciclo de exploração – Necessidades cíclicas	25
Tabela 13 – Ciclo de Exploração – recursos cíclicos	26
Tabela 14 – Ciclo de Investimento – Fundos Próprios	26
Tabela 15 – Ciclo de investimento – Ativos não correntes	27
Tabela 16 – Ciclo de financiamento – Tesouraria Ativa	27
Tabela 17 – Ciclo de financiamento – Tesouraria Passiva	28
Tabela 18 – Balanço Funcional – Ativo	28
Tabela 19 – Balanço Funcional – Passivo e Capital Próprio	28
Tabela 20 – Resultados dos indicadores do Balanço funcional.....	29
Tabela 21 – Variações entre 2015-2016	29
Tabela 22 – Perspetivas do Balanced Scorecard adaptadas ao AMTC	32
Tabela 23 – Objetivos críticos, segundo as perspetivas do BSC	33
Tabela 24 – Medidas, meios e metas para os objetivos estratégicos do BSC.....	37
Tabela 25 – Indicadores Financeiros AMTC 2015/2016: Rácios de atividade	40
Tabela 26 – Indicadores financeiros AMTC 2015/2016: Rácios de rendibilidade	41
Tabela 27 – Indicadores financeiros AMTC 2015/2016: Rácios de funcionamento	41
Tabela 28 – Indicadores financeiros AMTC 2015/2016: Rácios de liquidez	42
Tabela 29 – Análise SWOT – Pontos Fortes.....	43
Tabela 30 – Análise SWOT – Pontos Fracos	44
Tabela 31 – Análise SWOT – Ameaças	44
Tabela 32 – Análise SWOT – Oportunidades	45
Tabela 33 – Organização da base de dados.....	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Organização dos departamentos do Centro de Congressos da Alfândega do Porto (2017).....	5
Figura 2 - Perspetivas do modelo do Balanced Scorecard	18
Figura 3 - Exemplo de um mapa estratégico corporativo	19
Figura 4 - Estrutura de uma análise SWOT	20
Figura 5 - Análise de risco da análise SWOT.....	21
Figura 6 - Balanço contabilístico 2015 e 2016	24
Figura 7 - Situação financeira positiva	30
Figura 8 - Mapa estratégico	36
Figura 9 - Cálculo do Grau de Prioridade dos Pontos Fortes e Fracos	46
Figura 10 - Cálculo do Grau de Prioridade das Ameaças e Oportunidades	47
Figura 11 - Plano de Acção da Prioridade “Urgente”	48
Figura 12 - Plano de Acção da Prioridade “A vigiar”	49
Figura 13 - Plano de Acção da Prioridade “Secundário”	50

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do trabalho

Este relatório surge no âmbito da unidade curricular de Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG, e visa apresentar os resultados de uma análise da informação económica e financeira do Centro de Congressos da Alfândega do Porto (CCA), bem como propor a implementação de um modelo de gestão e controlo.

Na economia moderna, a competitividade significa informação e conhecimento, obrigando as empresas a utilizar de forma estratégica os seus recursos, tendo em conta o conhecimento e a experiência passada. Assume-se, cada vez mais, que a sobrevivência e competitividade de uma empresa estão diretamente relacionadas com a sua capacidade de aprendizagem e extração de informação útil para as tomadas de decisão.

Nesse sentido, é pertinente utilizar a análise financeira, de forma a obter indicadores que possibilitem um diagnóstico correto da atividade da empresa, fornecendo, desta forma, informação confiável e fidedigna, que contribua para delinear estratégias adequadas e para a monitorização de medidas a implementar.

1.2 Objetivos

Este relatório teve como principal objetivo efetuar um diagnóstico global à saúde financeira do CCA, que permita aferir se a organização está financeiramente equilibrada, numa posição estável e sustentada, ou, se pelo contrário enfrenta riscos significativos. Pretende-se que a informação obtida nesta análise, centrada no equilíbrio financeiro, ajude a definir as estratégias críticas para a sustentabilidade da organização, através da implementação de um modelo de planeamento e controlo de gestão. Este modelo irá ser a ponte de ligação entre as necessidades identificadas pela análise financeira e as metas definidas.

1.3 Metodologia

A análise económico-financeira foi efetuada na própria organização, através dos suportes de informação fornecidos, de índole maioritariamente contabilísticos, e serão propostas soluções para os problemas detetados.

Os dados processados, para a realização da referida análise, foram obtidos pela estrutura interna do CCA (informações dos colaboradores do CCA) e, externamente, pelas informações dos clientes.

Os dados primários e secundários internos foram os que tiveram maior relevo como dados pertinentes ao ramo e setor no qual a empresa está inserida.

O método aplicado consistiu em técnicas quantitativas e qualitativas, adaptadas ao cenário empresarial.

1.4 Estrutura

Este relatório está subdividido em seis capítulos. Na introdução, no capítulo 1, efetua-se a contextualização do trabalho apresentado, com destaque para os objetivos propostos e a metodologia utilizada.

As características do Centro de Congressos da Alfândega do Porto (CCA), local de realização do estudo, são descritas no capítulo 2. Destaca-se a importância deste edifício histórico na cidade do Porto, a evolução do conceito empresarial da instituição, a sua organização atual, bem como a missão, visão e valores que a sustentam. Aborda-se, ainda, a problemática organizacional subjacente ao estudo a realizar, com um breve apontamento sobre os problemas estudados.

A revisão e o enquadramento científico dos temas estudados, nomeadamente a análise económico-financeira, a implementação do sistema de controlo e gestão e a realização da matriz SWOT e indicadores financeiros, são abordados no capítulo 3.

A metodologia aplicada na análise económico-financeira do CCA, o cronograma da elaboração do relatório final de estágio e a duração da experiência na empresa estão contempladas no capítulo 4. São, igualmente, explanadas as atividades desenvolvidas para a realização da análise económico-financeira pretendida, com os respetivos resultados, bem como as outras atividades realizadas no decurso do estágio, e respetivos contributos para a empresa.

No capítulo 5, é realizada uma reflexão e autoavaliação da atividade desenvolvida durante o estágio, concluindo-se o relatório, no capítulo 6, com as conclusões finais.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

2.1 Introdução

As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, tanto a nível nacional como internacional, têm tido repercussões no ambiente cultural, político, económico e tecnológico (Neto, Pereira e Moritz, 2011). Numa perspetiva económica, estas mudanças têm-se traduzido no aumento da competitividade, eficiência e planeamento estratégico das empresas, de forma a superarem os seus concorrentes e alcançarem resultados positivos na sua atividade, socorrendo-se de um rápido acesso à informação, grande suporte para tomadas de decisões. Neste contexto, assume particular importância a análise financeira e o controlo de gestão, pois quando aplicados corretamente permitem adequar a estratégia empresarial aos objetivos pretendidos e rentabilizar os recursos.

O estudo que se apresenta pretende ilustrar a importância desta análise económico-financeira ao aplicá-la num dos modelos empresariais da cidade do Porto, o Centro de Congressos da Alfândega.

2.2 Apresentação da Empresa

O Centro de Congressos da Alfândega está instalado num dos edifícios históricos da cidade, o Edifício da Alfândega Nova do Porto. Mandado edificar há mais de 150 anos, a construção foi apenas concluída em 1879, com três corpos principais, numa área estimada de 36.000 metros quadrados. A sua localização na margem do Rio Douro e a disposição das fachadas sugerem as funções aduaneiras a que foi destinado, incluindo infraestruturas de apoio ao transporte de mercadorias, como as vias férreas e as plataformas giratórias, facilitando o movimento dos vagões.

Com o passar dos anos, nomeadamente com as transformações sociais e mercantis, a atividade alfandegária do edifício foi decaindo, vindo posteriormente a encerrar a sua atividade. Mas nos anos 90, o projeto do arquiteto Souto Moura deu uma nova dimensão ao edifício neoclássico, reabilitando-o para um espaço voltado para a cultura.

Desde esse período alberga o Museu de Transportes e Comunicações e tornou-se um local de excelência para a realização de grandes eventos.

A Associação Museu de Transportes e Comunicações (AMTC) foi criada em 1992, com o objetivo de preservar o edifício e o património na área dos transportes e comunicações, desempenhando um papel cultural importante através de realização de exposições temporárias ou permanentes.

A visão da AMTC, como está publicado no seu Relatório de Contas 2016, é “dar vida e sentido ao histórico Edifício da Alfândega Nova do Porto, animando os múltiplos espaços com mostras e encontros interativos de ideias, de imagens, de sonhos, de pessoas singulares, de empresas, de organizações, de bens e serviços...fiel ao espírito de abertura ao mundo e ao futuro do povo que fez o porto e fez Portugal”

Os principais valores desta Associação podem ser assim descritos:

- Abertura a inovação nos processos e recursos;
- Aposta na qualificação e motivação dos colaboradores como primeiro e decisivo elemento da organização;
- Ética de comportamento e de relação como garantia de confiança, que se considera essência da organização;
- Focalização e serviço de excelência aos clientes na certeza que eles constituem a razão de ser do Centro de Congressos;
- Responsabilidade social com a cidade e a região.

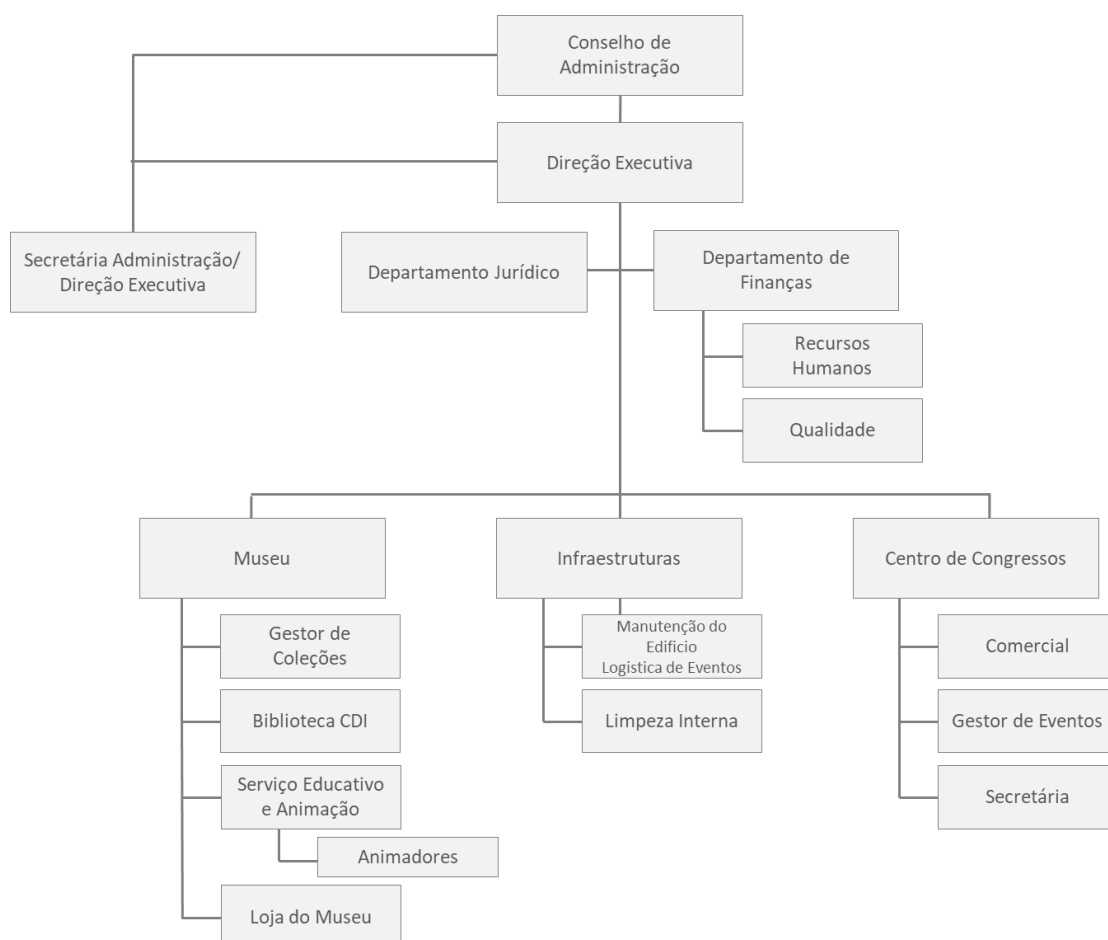
O Centro de Congressos da Alfândega pertence à Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações, e é responsável pelo planeamento e organização dos eventos, além de garantir a sustentabilidade do AMTC.

O edifício tem características únicas para desempenhar estas funções, nomeadamente a sua amplitude, dotado de salões espaçosos, iluminados, e de grande versatilidade. As obras de recuperação proporcionaram também qualidade na acústica e na segurança, com cobertura Wi-Fi em todo o edifício.

O CCA dispõe de 22 espaços multifuncionais, distribuídos por 4 pisos ((-1,0,1,2). No piso - 1, as salas denominadas Furnas Nascente e Poente são habitualmente utilizadas para grandes almoços/ jantares, bem como Festas de Natal. O piso zero além das salas para a realização de eventos, normalmente destinadas a feiras com material de exposição, tem os escritórios da equipe do CCA e o bar do edifício. No primeiro piso, encontram-se duas salas destinadas habitualmente a exposições da AMTC e uma outra sala - a Sala da República - utilizada para grandes eventos. O piso superior destina-se, de um lado, às exposições permanentes, e do outro lado da ponte de ligação, tem diversas salas e auditórios com condições adequadas à realização de qualquer tipo de reunião. A Instituição encontra-se numa posição privilegiada, no centro histórico da cidade do Porto, dispondo de uma ampla rede de acessibilidades e transportes públicos (metro, comboio, autocarro, elétrico e táxis) e com lotação no parque de estacionamento para 400 lugares. O CCA além do aluguer de espaço, também fornece outros serviços prestados nas suas instalações, com o apoio de uma rede de colaboradores, incluindo, entre outros,

uma equipa de catering, uma equipa de apoio às atividades audiovisuais, um sistema de apoio de transportes e respetivo suporte na logística dos eventos, de acordo com as necessidades do cliente.

Figura 1 - Organização dos departamentos do Centro de Congressos da Alfândega do Porto (2017)



Fonte: Centro de Congressos da Alfândega do Porto

Está organizado em 5 departamentos, como se pode observar no organigrama representado na Figura 1: departamento financeiro, que gere a contabilidade; departamento técnico, que resolve questões operacionais e técnicas; departamento comercial que faz a seleção e promoção dos eventos; departamento da qualidade e segurança do trabalho que garante o cumprimento das atividades; e departamento jurídico, que trata das questões protocolares.

O CCA foi galardoado com vários prémios, tanto a nível nacional como internacional, entre os quais se destacam:

- Prémio Melhor Centro de Congressos da Gala dos Eventos (2007, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015);

- Prémio para Melhor Espaço para Congressos pela Portugal Travel Award (2013, 2014);
- Prémio Europe's Best Meetings and Conference Center pela KO, Business Destination Travel Awards (2014, 2015, 2017);
- Best National Supplier pelo Driving Excellence Collaboration Awards (2015).

2.3 Problemática Organizacional

O CCA pertence à Associação para o Museu e Transportes de Comunicação, e tem como principal função garantir a sustentabilidade e operacionalidade desta organização. Para assegurar a sua continuidade, é necessário reverter os resultados económicos de 2016, que foram negativos, de acordo com o Relatório de Contas de 2016/2017.

A problemática organizacional baseou-se na sustentabilidade económico-financeira do AMTC, através da realização de uma análise via fundo de maneio aliado à implementação de um modelo de controlo e gestão, o *Balanced Scorecard*.

Segue nas seguintes tabelas, 1 e 2, uma breve descrição das receitas e dos gastos da organização em 2016 e previsão de 2017.

A rubrica das vendas, referida na Tabela 1 corresponde à previsão de ganhos com a venda de produtos existentes no espaço “Loja do Museu” – iniciativa do AMTC, inaugurado em 2009, com o objetivo de vender mercadorias alusivas à Instituição. Este projeto pretendia incrementar as receitas, além de promover o CCA.

O desvio negativo, face ao orçamento, deveu-se, no entanto, ao facto de este espaço ter estado encerrado, registando-se apenas operações pontuais.

A “Loja do Museu” está, entretanto, a ser analisada, de forma a tornar-se um gerador de receita, além de um instrumento de marketing.

As prestações de serviços albergam não só o aluguer de espaços, principal atividade do CCA, mas também a venda de bilhetes de entrada no Museu, as quotas pagas pelos associados e a concessão do Bar.

As reversões referem-se às verbas a coletar de determinados clientes que se encontram sob cobrança duvidosa.

Tabela 1 – Descrição dos Rendimentos em 2016

Rendimentos	Orçamento 2016 (€)	Fim de exercício 2016 (€)	Desvio 2016 (%)	Orçamento 2017 (€)
Vendas	1500	800	-46,67%	5000
Prestação Serviços	1 255 900	1 031 980	-18,48%	1 283 200
Subsídios à exploração	1 800	818	-54,56%	1 800
Reversões	30 000	9000	-70,00%	20 000
Outros Rendimentos e Ganhos	362 150	401 052	10,74%	405 600
Juros, Dividendos	3 500	1 900	-45,71%	1 000
Total	1 664 850	1 445 550	-13,17%	1 716 600

Fonte: Centro de Congressos da Alfândega do Porto

A rubrica “Outros Rendimentos e Ganhos” engloba os serviços prestados; comissões; Imputação de subsídios para reinvestimento e *Outros*. Os montantes gerados são um importante foco de receita, refletindo os ganhos adicionais obtidos na realização dos eventos, além dos prémios de parceria anualmente pagos pelos parceiros de Catering e Audiovisuais.

Tabela 2 – Descrição dos Gastos em 2016

Gastos	Orçamento 2016 (€)	Fim de exercício 2016 (€)	Desvio 2016 (%)	Orçamento 2017 (€)
Fornecimento de Serviços Externos	605 400	534 695	-11,68	627 400
Gastos com o pessoal	710 000	704 256	-0,81	730 500
Gastos de depreciações/ Amortizações	289 000	255 895	-11,45	252 000
Perdas por imparidade	30 000	9 000	-70	20 000
Outros gastos e perdas	11 200	13067	16,67	15 500
Gastos e perdas de financiamento	19 250	9 392	-51,21	19 200
Total	1664850	1 526 304	-8,32	1664600

Fonte: Centro de Congressos da Alfândega do Porto

Por último, a rubrica "Juros a Receber" tem vindo a diminuir pela diminuição da remuneração das aplicações a prazo.

Os gastos do CCA, estimados para 2016 e 2017, estão referidos na Tabela 2.

O total dos gastos orçamentados para 2017 estima um crescimento de 9,05% face à estimativa de fecho de 2016.

Os suportes contabilísticos servirão de suporte à conclusão da problemática organizacional abordada.

3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO

3.1 Análise económico-financeira

A análise financeira, de acordo com Silva (2013), baseia os seus relatórios em vários documentos contabilísticos, nomeadamente o balanço, demonstração de resultados por natureza, demonstração das alterações de capitais e demonstrações de fluxos de caixa. Ainda de acordo com o mesmo autor, a perspetiva contabilística é diferente da perspetiva financeira. Assim, enquanto a primeira visa o apuramento do resultado, partindo de diversos pressupostos e regras, a análise financeira identifica e analisa os principais fluxos financeiros, de modo a assegurar o normal funcionamento da empresa (equilíbrio financeiro).

Esta análise pode ser abordada em diferentes perspetivas, dependendo dos modelos e dos indicadores financeiros/operacionais a aplicar, de acordo com os objetivos pretendidos. Neste estudo, a opção recaiu sobre o *Fundo de Maneio*, modelo que permite aferir a sustentabilidade económica da organização, especialmente se é ou não capaz de cumprir com as suas obrigações financeiras assim como a sua situação atual de liquidez.

3.1.1 Fundo de Maneio

O *Fundo de Maneio* é definido, de acordo com Menezes (2010), como o excedente dos valores correntes sobre as dívidas a curto prazo. Para o cálculo deste indicador são excluídos tanto as depreciações como os lucros, pois as primeiras estão destinadas a financiar a renovação dos investimentos enquanto que os lucros poderão ser distribuídos pelos detentores do capital, pelos funcionários (gratificações) ou pelo Estado (impostos).

Esta análise pode ter duas abordagens, a tradicional ou a funcional.

A abordagem funcional, mais recentemente introduzida, analisa três ciclos financeiros, nomeadamente o ciclo de exploração, o ciclo de investimento e o ciclo financeiro, como descrito na Tabela 3.

A teoria funcional, de acordo com Nabais (2005), é uma perspetiva inovadora da análise financeira e baseia-se na elaboração do balanço funcional e no ciclo financeiro da atividade da organização.

Entre alguns dos princípios fundamentais encontram-se as necessidades de financiamento do ciclo de exploração, os recursos cíclicos que lhe podem fazer face, o fundo de maneio funcional e a situação atual da tesouraria líquida.

Tabela 3 - Ciclos financeiros da Abordagem Funcional do Fundo de Maneio

Exploração	Investimento	Financeiro
Operações realizadas pela empresa para atingir o seu objetivo - aprovisionamento, produção, e comercialização	Conjunto de atividades e decisões relacionadas com a análise e seleção dos investimentos.	Obtenção de fundos para investimento e necessidades de financiamento do ciclo de exploração.

Fonte: Silva (2013)

A equação fundamental da Tesouraria é:

Tesouraria Líquida (TL) = Fundo de Maneio (FM) – Necessidade Fundo Maneio (NFM)

Nesta equação, de acordo com Silva (2013), a TL representa a situação de tesouraria num determinado momento, que é calculada de acordo com o FM, que se refere às decisões estratégicas a médio/longo prazo subtraído das NFM, que englobam as decisões correntes/operacionais a curto prazo.

As necessidades de fundo de maneio são calculadas através da diferença entre necessidades cíclicas e recursos cíclicos.

As necessidades cíclicas incluem as contas que têm subjacentes operações ligadas ao ciclo de exploração pelos valores brutos, sem consideração dos ajustamentos. É o caso dos inventários de produtos, mercadorias e clientes, crédito a clientes, adiantamento a fornecedores, Estado e outras entidades públicas, ou outras contas a receber e diferimentos até um ano.

Os recursos cíclicos incluem de acordo com Silva (2013), as dívidas a terceiros de curto prazo que resultam das decisões do ciclo de exploração e que geram origens de fundo, tais como adiantamento de clientes, fornecedores conta-corrente, fornecedores com títulos a pagar, Estado e outras entidades públicas resultantes do ciclo de exploração (IVA, IRS/IRC, segurança social, etc.), outras contas a pagar como consultores, intermediários, sindicatos, credores por acréscimo de gastos e diferimentos ligados à exploração.

A tesouraria líquida é calculada através da diferença entre a tesouraria ativa e a tesouraria passiva. Indica os meios líquidos ou quase líquidos, nomeadamente caixa, depósitos bancários, títulos negociáveis, desde que a sua conversão em dinheiro seja relativamente fácil e outros valores cujo prazo de reembolso seja a dias e que não estejam ligados ao ciclo de exploração (necessidades cíclicas) ou ao ciclo de investimento (ativo não corrente).

A tesouraria passiva inclui o passivo de curto prazo que resulte das decisões de financiamento (ex. empréstimos bancários, fornecedores de investimento), outras contas a pagar e diferimentos, recursos cíclicos em mora, letras descontadas e não vencidas, bem como rendas imediatas referentes a reembolsos de capital dos contratos de locação financeira. A parte restante da prestação deve ser tratada como gasto financeiro.

A abordagem tradicional, por outro lado, propõe o estudo do equilíbrio financeiro a partir da confrontação da temporalidade dos recursos e aplicações da empresa. O fundo de maneio, deste modo, é calculado através da diferença entre os capitais permanentes e os ativos não correntes, como demonstrado na Tabela 4 - Balanço para análise do equilíbrio financeiro.

Tabela 4 - Balanço para análise do equilíbrio financeiro

Ativos Económicos		Capital de Financiamento	
Temporário	Necessidades de fundo maneio temporário (variações sazonais em clientes e <i>stocks</i>)	Endividamento de curto prazo	Curto prazo
Permanente	Necessidades de fundo permanente e ativo não corrente	Capitais estáveis	Permanente

Fonte: Silva (2013)

De acordo com Silva (2013), os ativos não correntes correspondem aos que têm permanência prevista superior a um ano na empresa, no qual se compreende os ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis, o *goodwill*, investimentos financeiros, dívidas de terceiros a médio e longo prazo, os diferimentos e outras contas a receber a mais de um ano, assim como os bens adquiridos em regime de leasing. Os capitais permanentes dividem-se em capitais próprios, nos quais estão englobados as depreciações e as provisões/perdas, e em capitais alheios estáveis

A estratégia de fundo de maneio das empresas está restringida por diversos fatores, como a incerteza na obtenção de fundos, restrições no financiamento, novas regulamentações na atividade exercida, desenvolvimento tecnológico ou custos de financiamento (Filbeck & Krueger, 2005), tornando a definição da estratégia aplicada pelo gestor mais complicada, podendo reduzir a eficiência da mesma. No entanto,

independentemente destes fatores, as decisões referentes ao fundo de maneo são críticas para a empresa tal como “o sangue é necessário para os seres humanos continuarem vivos” (Padachi, 2006: 47).

3.1.2 Indicadores Financeiros

Para a realização de um estudo baseado no fundo de maneo é necessário recorrer à análise de indicadores, através dos quais se obtém, sob o ponto de vista financeiro, económico e técnico, a evolução de uma empresa.

Os rácios utilizados para esta avaliação são obtidos pela razão entre duas grandezas contabilísticas, extraídos de suportes financeiros, como o balanço, a demonstração de resultados ou os balancetes.

Os indicadores financeiros considerados mais adequados ao presente estudo estão referidos na Tabela 5 - Listagem dos Indicadores Financeiros Utilizados e podem subdividir-se em rácios de atividade, rácios de liquidez, rácios de rendibilidade, rácios de funcionamento e rácios de tesouraria.

Tabela 5 - Listagem dos Indicadores Financeiros Utilizados

Indicadores Financeiros				
Rácios de Atividade	Rácios Liquidez	Rácios de rendibilidade	Rácios de Funcionamento	Rácios de tesouraria
Autonomia financeira (e)	Liquidez geral	Rendibilidade dos capitais próprios (r)	Prazo médio de recebimento	Necessidades de tesouraria
Solvabilidade total (e)	Liquidez reduzida (l)	Rendibilidade do ativo total (r)	Prazo médio de pagamento	
	Liquidez imediata (l)	Rendibilidade das vendas (r)	Ciclo de tesouraria	

Fonte: Neves (2007)

Rácios de Atividade

Estes rácios são utilizados para analisar os aspetos estritamente financeiros, a médio e longo prazos. Destes, os indicadores mais frequentemente usados são a estrutura financeira, o endividamento, a solvabilidade e a autonomia financeira, sendo os dois últimos os que melhor representam a capacidade de uma empresa em assegurar a sua sobrevivência futura.

Estes indicadores são calculados de acordo com as equações referidas na Tabela 6. Relativamente ao indicador de solvabilidade, quanto maior o valor (superior a 100%),

melhor a situação da empresa. Caso o valor seja inferior a 100%, traduz uma situação de falência técnica.

Tabela 6 – Indicadores Financeiros do Rácio de Atividade

Indicador Financeiro	Equação do Indicador
Autonomia Financeira	$(\text{Capital Próprio} / \text{Ativo}) * 100$
Solvabilidade	$(\text{Capital Próprio} / \text{Passivo total}) * 100$

Fonte: Adaptado de Neves (2007)

O indicador de Autonomia Financeira informa sobre a parcela dos ativos que é financiada pelos capitais próprios e é utilizado complementarmente ao rácio de solvabilidade. Quanto maior o valor obtido, maior a capacidade da empresa em recorrer a capital alheio, denotando uma estrutura financeira sólida.

Rácios de Liquidez

Estes rácios, de acordo com Silva (2007), avaliam a facilidade com que a empresa pode aceder aos meios financeiros líquidos, subdivididos de acordo com a Tabela 7.

Tabela 7 - Indicadores Financeiros do Rácio de Liquidez

Indicador Financeiro	Equação do Indicador
Liquidez Geral	$\text{Ativo Corrente} / \text{Passivo Corrente}$
Liquidez Reduzida	$\frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários} - \text{Ativos Não Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$
Liquidez Imediata	$\text{Meios Financeiros Líquidos} / \text{Passivo Corrente}$

Fonte: Adaptado de Neves (2007)

O rácio de liquidez geral tem como permissão, considerar que os inventários são ativos líquidos, ou seja, têm facilidade de conversão para dinheiro. Corresponde, em suma, ao fundo de maneo patrimonial (ativos correntes – débitos correntes) e não deve ser confundido com o fundo de maneo funcional. O valor de referência deste indicador deve situar-se acima do valor “um”.

De forma a não incluir ativos ilíquidos no cálculo de liquidez, muitos analistas preferem o rácio de liquidez reduzida, que retira os ativos correntes com menor liquidez. Este rácio não deve ser analisado por si só, pois valores inferiores a um, tanto podem significar dificuldades de cumprimento das obrigações presentes ou futuras, como uma opção estratégica da empresa (Silva 2007).

Por outro lado, o rácio de liquidez imediata apenas inclui os meios financeiros líquidos, ou seja, os ativos correntes de maior facilidade de conversão. Este rácio não costuma

ter valores muito diferentes de zero, dado a remuneração da rubrica (caixa e depósitos à ordem) ser significativamente inferior ao custo de financiamento.

Rácios de Rendibilidade

Os rácios de rendibilidade são frequentemente utilizados para medir a eficácia da administração em alcançar lucro (Jagels et al, 2004). Estes indicadores mostram os efeitos combinados da liquidez, da gestão de ativos e da dívida sobre os resultados operacionais Neste estudo serão utilizados três rácios de rendibilidade (Tabela 8).

Tabela 8 - Indicadores Financeiros do Rácio de Rendibilidade

Indicador Financeiro	Equação do Indicador
Rendibilidade Operacional das Vendas	$(\text{EBIT}/\text{Volume de negócios}) * 100$
Rendibilidade do ativo total	$(\text{EBIT}/\text{Ativo}) * 100$
Rendibilidade dos Capitais próprios	$\text{Resultado Líquido}/\text{Capitais próprios} * 100$

Fonte: Adaptado de Neves (2007)

O Indicador de rendibilidade operacional das vendas, de acordo com Silva (2007) analisa, após cobertos todos os gastos operacionais (provisões, perdas por imparidade e depreciações), a percentagem que resta das vendas.

A rendibilidade do ativo total indica a eficiência operacional da totalidade do negócio, exprimindo a rendibilidade do conjunto de recursos postos à disposição da empresa, independentemente de como o ativo é financiado (capitais próprios/alheios)

A rendibilidade dos capitais próprios mede a capacidade da empresa para gerar resultados a partir dos capitais investidos.

Rácios de Funcionamento

Os rácios de funcionamento constituem um tipo de indicadores económico-financeiros que procuram medir o grau de eficiência na gestão da atividade da empresa. Estes indicadores demonstram a diferença entre as políticas de recebimento concedidas aos clientes, fluxo de entrada monetário, e as políticas de pagamento concedidas aos fornecedores, fluxo de saída monetário.

Para o presente estudo, existe pertinência na avaliação dos prazos médios estabelecidos, tanto para os recebimentos como para os pagamentos.

A fórmula aplicada para o seu cálculo é realizada de acordo com os dados da Tabela 9, com os resultados mensurados em dias. Quanto menor o tempo entre o serviço prestado

e o pagamento dos clientes melhor, enquanto em relação aos prazos de pagamento aos fornecedores quanto maior o prazo melhor para a empresa.

Tabela 9 - Indicadores Financeiros do Rácio de Funcionamento

Indicador Financeiro	Equação do Indicador
Prazo médio de pagamento aos fornecedores	$(\text{Saldo Médio de Fornecedores} / (\text{CMP} + \text{FSE}) * (1 + \text{IVA})) * 360$
Prazo médio de recebimento dos clientes	$(\text{Saldo Médio Clientes} / \text{Volume de Negócios} * (1 + \text{IVA})) * 360$
Ciclo de Tesouraria	PMR-PMP

Fonte: Adaptado de Neves (2007)

O último indicador, o ciclo de tesouraria, traduz a diferença entre os primeiros dois rácios. Deste modo, se for positivo, representa o número de dias de compras que a empresa necessitará de financiar. Quanto menor for o ciclo de caixa, menores serão as necessidades de financiamento (Silva, 2007).

Rácios de Tesouraria

O rácio de tesouraria é o indicador financeiro que mede a capacidade para pagar os investimentos a partir dos fluxos de atividades operacionais e dos recebimentos das atividades de investimento. O seu calculo obtém-se pela equação referida na Tabela 10.

Tabela 10 - Indicadores Financeiros do Rácio de Tesouraria

Indicador Financeiro	Equação do Indicador
Cobertura dos Investimentos via fluxos de atividade operacional	$\text{Fluxo Atividade Operacional} + \text{Recebimento de Investimento} + \text{Pagamento Dividendos} - \text{Pagamento de Juros}$

Fonte: Adaptado de Silva (2013)

Os resultados superiores a um, neste rácio, significam que a empresa é capaz de pagar os seus investimentos via fluxos de atividade operacionais deduzidos dos juros e dos recebimentos das atividades de investimento.

3.2 Modelos de Gestão e Controlo

Na avaliação de uma empresa e consequente implementação de um sistema de controlo, com o intuito de aumentar a eficiência da empresa na realização e desenvolvimento das suas operações e criar suportes de apoio na tomada de decisão,

pode utilizar-se um dos três modelos referidos na literatura, nomeadamente: *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard* e Custeio Baseado nas Atividades (CBA)

3.2.1 Tableau de Bord

O modelo de gestão *Tableau de Bord* surgiu em França na década de 1920, significando literalmente painel de bordo, pois está associado aos painéis de controlo dos aviões, no qual o piloto tem à sua disposição toda a informação pertinente, tal como o consumo de combustível, a velocidade e indicações de possíveis avarias (Bessire & Baker 2005). A nível empresarial este modelo é um instrumento de gestão com vista à ação, desempenhando um papel importante no sistema de informação. É muitas vezes construído na forma de rácios ou gráficos que podem gerar informação rápida e pertinente, posteriormente analisada pelos decisores, de forma a obterem informação acerca da posição atual da empresa e permitir inferir conclusões sobre possíveis estratégias. O *Tableau de Bord* torna-se um instrumento de comparação, permitindo controlar em permanência a realização dos objetivos anteriormente fixados, aliado ao acompanhamento da evolução da empresa e dos respetivos desvios verificados. Implica a existência de um objetivo anteriormente fixado que serve de previsão ou de referência. Relativamente às vantagens deste modelo é importante assinalar a rapidez da disponibilização da informação, pois privilegia aproximações e estimativas, permitindo ao gestor tomar decisões urgentes. Contém também dados históricos e previsionais e indicadores diversificados e específicos para a estratégia da empresa.

3.2.2 Balanced Scorecard

O modelo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser traduzido como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), apresentado como um modelo de avaliação de performance empresarial. De acordo com os referidos autores, este modelo utiliza as medidas financeiras tradicionais. Porém, as medidas financeiras associam-se apenas a eventos passados, perfeitamente adequados a empresas industriais para as quais os investimentos a longo prazo em novas capacidades e relação com clientes não são críticos para o sucesso. Essas medidas, no entanto, são inadequadas para guiar e descrever o caminho que as empresas da era da informação necessitam percorrer para criar valores futuros através dos investimentos nos clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (Kaplan & Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de

desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem estar interligados para comunicar um pequeno numero de temas estratégicos amplos. Além disso, os autores também explicam como se constrói o modelo e o seu objetivo.

O BSC assenta em quatro princípios: missão; valores; visão e estratégia.

A missão da empresa, de acordo com Mansur (2007), é uma descrição geral para alinhar os objetivos de escritório, de projetos e da organização. Esta definição tem um carácter simultaneamente estratégico e operacional, devendo destacar os requisitos essenciais para o cumprimento dos factores críticos de sucesso.

Os valores, por sua vez, são o conjunto de princípios e crenças que guiam um ser humano dentro da organização. De acordo com Santos & Níven (2006), o *Balanced Scorecard* ao permitir o alinhamento entre os colaboradores, assegura que as suas ações vão ao encontro dos valores previamente definidos pela organização.

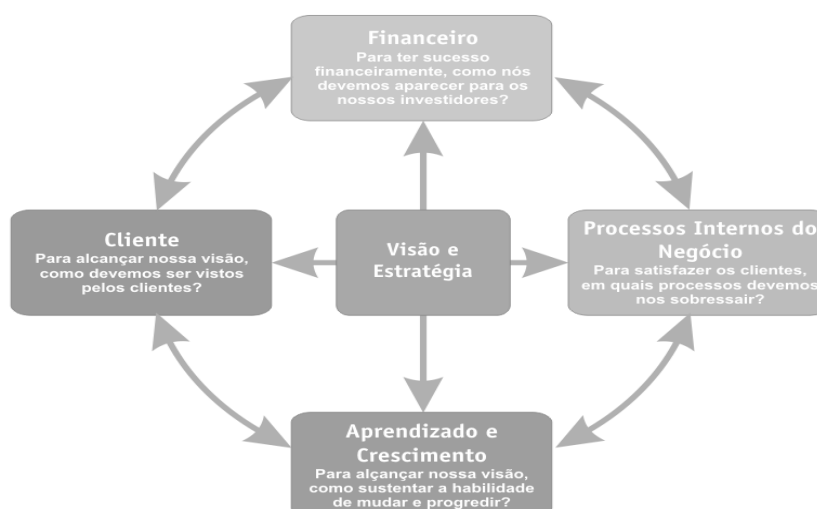
A visão da empresa deve definir de forma clara, objetiva e realística o posicionamento da organização daqui a 5,10 e 15 anos. De acordo com Werner & Xu (2012), a visão deve explicitar como será realizado o caminho até ao objetivo.

A estratégia, por fim, deve ser delineada de acordo com a visão e missão da organização. É o principal pilar deste sistema de controlo e gestão e de acordo com Shona Brown e Kathleen Eisenhaedt (1998), a estratégia resulta do processo de resposta a duas perguntas: Para onde queremos ir? E como podemos chegar lá?.

Após concluídos os passos anteriores, a preocupação posterior é a definição das quatro perspetivas referidas do BSC, que contemplam os objetivos estratégicos, os indicadores financeiros e não financeiros.

Tal como demonstrado na figura 2, cada perspetiva contempla os objetivos a alcançar pela organização com o auxílio de indicadores que irão ser cruciais na evolução das iniciativas.

Figura 2 - Perspetivas do modelo do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pires e Barreira (2012)

De acordo com Cruz (2009), cada perspetiva responde a uma questão.

- Na perspetiva financeira: “Como somos vistos pelos acionistas?”
- Na perspetiva dos clientes “ Como somos vistos pelos clientes?”
- Na perspetiva dos processos internos “ Onde temos de ser excelentes?”
- Na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento “Podemos continuar a melhorar e criar valor?”

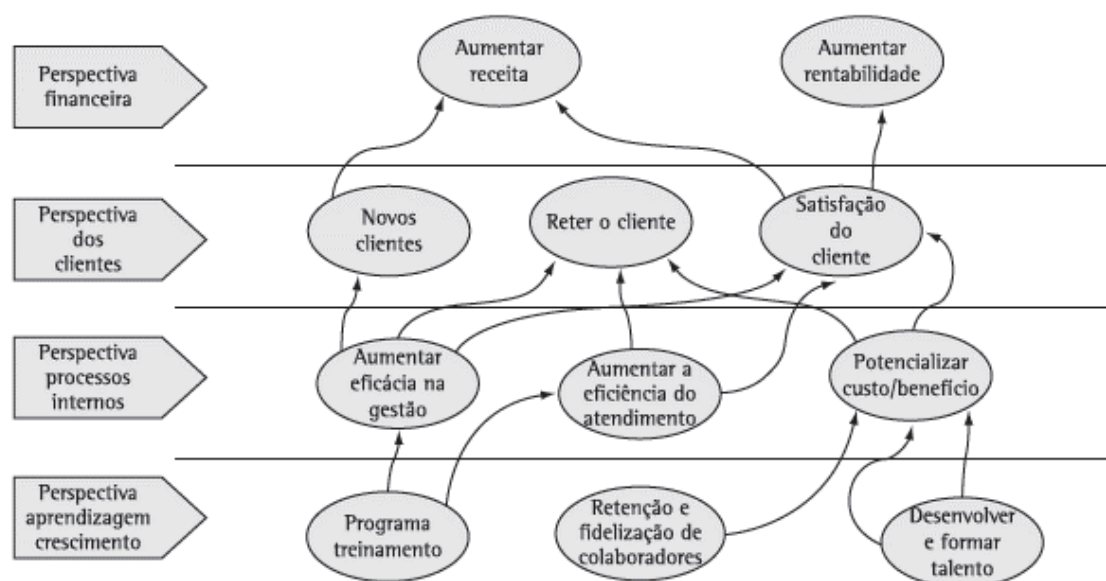
Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspetivas do BSC não são um conjunto de medidas aleatórias escolhidas pelos administradores. O BSC deve comunicar um reduzido número de temas estratégicos, mas amplos, e definir a ligação de causa-efeito entre eles.

A última fase da construção da estrutura do BSC na empresa consistirá em decidir os objetivos estratégicos, incorporados nas respetiva perspetivas, definir os indicadores e as metas de controlo, bem como a monitorização das mesmas.

A interligação destes pontos é visualizada num mapa estratégico, que articula as relações de causa efeito entre cada degrau, ou seja, ao realizarmos um objetivo numa perspetiva conseguimos criar as bases para atingir o objetivo seguinte.

Tal como indicado na Figura 3, existe um conjunto de objetivos estratégicos dentro de cada perspetiva, e as setas indicam a sequência e interligação dos mesmos. Este mapa estratégico deve ser exposto no seio da empresa, permitindo uma visão realista do que é esperado pela direção da empresa com os colaboradores assim como expor o que já foi alcançado, funcionando como um fator motivacional.

Figura 3 - Exemplo de um mapa estratégico corporativo



Fonte: Adaptado de Pires e Barreira (2012)

3.2.3 Custeio Baseado nas Atividades

Por último, existe outro modelo de gestão utilizado pelas empresas, o Custeio Baseado nas Atividades (CBA), que assenta na otimização do sistema de custeio, procurando que o custo reflita e se adapte às novas realidades.

O CBA orienta a atenção dos gestores para as causas ou factos geradores de custos, i.e. as atividades entendidas como um conjunto de tarefas executadas para atingir uma determinada meta. O principal objetivo é, aliás, demonstrar e evidenciar como estão a ser geridas as atividades de apoio e em que medida os produtos, serviços ou clientes consomem ou utilizam estes recursos. Em termos práticos o custo está dividido entre direto e indireto, sendo o primeiro imputado ao produto/serviço final, e os custos indiretos repartidos em atividades que posteriormente serão imputadas de acordo com os critérios pré-estabelecidos ao produto final.

Os custos das atividades consistem no total dos recursos consumidos em determinada atividade. Os *cost-drivers* (causadores e condutores de custo) são, entre outros, as unidades de medição de uma atividade (ex. horas de mão de obra direta; horas por máquina; ou quantidade de matéria prima consumida).

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise estratégica e de acordo com Helms & Nixon (2010) uma das mais utilizadas para na análise de empresas, indústrias e países. A análise SWOT posiciona estrategicamente uma empresa no mercado de atuação, através de uma compilação das suas forças e fraquezas (avaliação interna) aliado às oportunidades e ameaças (meio envolvente).

Na avaliação interna as forças podem servir como base para construir uma vantagem competitiva, enquanto que os pontos fracos podem-se tornar lacunas para o sucesso da empresa.

Na análise externa uma oportunidade traduz a hipótese de introduzir um novo produto ou serviço, criação de maiores lucros, e manutenção/criação de vantagens competitivas. Muitas destas mudanças podem ser entendidas como ameaças à posição de mercado de produtos existentes e podem requerer uma mudança nas especificações de produto ou o desenvolvimento de novos produtos para que a empresa permaneça competitiva.

Na Figura 4 está exemplificada uma análise SWOT.

Figura 4 – Estrutura de uma análise SWOT



Fonte: adaptado Helms e Nixon (2010)

3.3.1 Análise SWOT e Gestão de Risco

A gestão de risco, associada à análise SWOT, é um requisito para a implementação da ISO 9001:2015 e consiste na determinação do grau de prioridade de cada *input* na análise SWOT.

O primeiro passo consiste em avaliar cada entrada na análise SWOT de acordo com o seu impacto na organização e a tendência de evolução. Tal como demonstrado na

Figura 5, o grau de prioridade é o produto das duas variáveis. Caso o resultado seja 9 significa que deve ser tratado como prioridade “urgente”, se for 6 é considerado “a vigiar” e abaixo de 4 é considerado “secundário”. São associadas cores a cada nível de resultado.

Após obtenção do grau de prioridade são identificadas as ações a realizar, prazo de conclusão e o departamento responsável pela sua monitorização.

Figura 5 – Análise de risco da análise SWOT

		Impacto no negócio		
Prioridade		elevado	médio	Pequeno
		3	2	1
Tendência	crescente	9	6	3
	constante	6	4	2
	decrescente	3	2	1

Legenda: ■ Urgente; ■ A vigiar; ■ Secundário

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1 Metodologia, Cronologia e Duração do Estágio

A análise económico-financeira foi efetuada através de documentos fornecidos pelo CCA, nomeadamente balanço e demonstração de resultados de 2015/2016, e foi realizada através de comparações estatísticas, análise de dados contabilísticos e históricos. Foi considerado essencial analisar o balanço funcional da empresa através do cálculo de três indicadores financeiros, nomeadamente o fundo de maneo, necessidades de fundo de maneo e tesouraria líquida.

A nível de ferramentas e indicadores financeiros, os melhores suportes contabilísticos considerados foram baseados na análise da demonstração de resultados, análise de balanço e análise de demonstrações de fluxos de caixa. Os rácios e análises dos desvios foram calculados através de documentos contabilísticos recebidos pelo CCA, particularmente os orçamentos previsionais de 2016/2017 e os relatórios financeiros de 2015/2016.

O sistema de controlo e gestão a propor, o *Balanced Scorecard*, foi efetuado com técnicas explicativas, sendo posteriormente aplicadas técnicas qualitativas, como questionários e entrevistas não estruturadas.

Este estudo foi realizado durante o período de estágio curricular, que decorreu entre 18 de setembro e 21 de novembro de 2017, e de acordo com o cronograma (Tabela 11).

Tabela 11 – Cronograma para elaboração do relatório final de estágio

	2017								2018	
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Pré- Projeto do Estágio Profissional										
Relatório Final do Projeto de Estágio Profissional										
Estágio Profissional										
Relatório de Estágio Profissional										
Introdução										
Diagnóstico da Empresa/ organização da problemática										
Enquadramento Técnico e Científico										
Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização										
Reflexão e autoavaliação do trabalho										
Conclusão										

Fonte: Elaboração própria

4.2 Atividades desenvolvidas

4.2.1 Análise Económico-Financeira - Balanço Funcional

A criação do balanço funcional é necessária para a realização do fundo de maneo funcional.

Na análise económico-financeira proposta, fez-se a transição do balanço contabilístico da empresa 2015/ 2016, exposto na Figura 6, para o balanço funcional.

O balanço contabilístico referido está organizado de acordo com Ativos correntes, Ativos não correntes, Capitais próprios, Passivo corrente, e Passivo não corrente.

A análise destas rubricas foi realizada através da elaboração de três ciclos financeiros - exploração, investimento e financiamento.

Figura 6 - Balanço Contabilístico 2015 e 2016

Rubricas	Notas	Datas	
		31 Dezembro 2016	31 Dezembro 2015
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	3.1 e 4	1.089.689	1.261.879
Ativos tangíveis em curso	4	-	4.185
Outros ativos financeiros	3.3 e 5	10.090	10.090
		1.099.779	1.276.154
Ativo corrente			
Clientes	3.5 e 7	221.597	261.426
Estado e outros entes públicos	8	162.421	167.336
Outros créditos a receber	3.5 e 9	2.915	11.982
Diferimentos	10	12.765	9.610
Caixa e depósitos bancários	3.6 e 11	804.669	747.893
		1.204.367	1.198.246
Total do ativo		2.304.146	2.474.401
Capital próprio e Passivo			
Capital próprio			
Capital e reservas atribuíveis aos detentores de capital			
Reservas - doações	3.2	318.961	317.675
Resultados transitados	12	1.138.047	965.213
Ajustamentos/Outras variações no capital próprio	3.11 e 12.1	464.422	598.828
		1.921.430	1.881.716
Resultado líquido do período		(68.202)	172.834
Total do capital próprio		1.853.228	2.054.550
Passivo			
Passivo não corrente			
Financiamentos obtidos	3.8, 3.12 e 13	107.696	152.402
		107.696	152.402
Passivo corrente			
Fornecedores	15	19.886	53.973
Estado e outros entes públicos	8	31.397	20.564
Financiamentos obtidos	3.8, 3.12 e 13	39.026	36.918
Outras dívidas a pagar	14	118.076	100.790
Diferimentos	10	134.837	55.204
		343.222	267.448
Total do passivo		450.918	419.851
Total do capital próprio e do passivo		2.304.146	2.474.401

Fonte: Relatório de Contas 2015/201 – AMTC

O ciclo de exploração compreende as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos. As necessidades cíclicas referem-se ao conjunto de dados que implicam necessidades de financiamento das atividades de exploração. Neste sector incluímos, como se pode ver na tabela 12 os adiantamentos a fornecedores (curto prazo); a conta clientes (corrente; cobrança duvidosa); conta Estado e outro entes públicos, referentes à atividade de exploração; outras contas a receber até um ano (com aplicação na exploração) e diferimentos até um ano.

A rubrica outras contas a receber inclui os rendimentos suplementares, prestações de serviços efetuadas, prémios de parceria e outros de carácter excecional. Os diferimentos correspondem à faturação antecipada de cedências de espaços, que é um valor frequente, dado a obrigatoriedade de pagamento dos clientes de uma percentagem do valor acordado até 30 dias antes da realização do evento.

Tabela 12 – Ciclo de exploração – Necessidades cíclicas

Ciclo de exploração	Rúbricas	2015	2016
Necessidades cíclicas	Crédito a Clientes	259 995,00 €	220 086,00 €
	Adiantamento a fornecedores	1 431,00 €	1 511,00 €
	EOE	167 336,00 €	162 421,00 €
	Outras contas a receber até um ano	11 982,00 €	2 915,00 €
	Diferimentos até 1 ano	9 610,00 €	12 765,00 €
	Total	450 354,00 €	399 698,00 €

Fonte: Adaptado Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

Os recursos cíclicos compreendem as contas resultantes das decisões enquadradas no ciclo de exploração gerador de receita, como representado na tabela 13. Neste grupo incluímos as contas dos fornecedores; adiantamento de clientes; Estado e outros entes públicos referentes a atividade operacional; outras contas a pagar; diferimentos até um ano; e financiamento obtido de curto prazo destinados à exploração.

Os diferimentos correspondem à faturação antecipada de cedências de espaços. Valor frequente dado a obrigatoriedade de pagamento dos clientes de uma percentagem do valor acordado até 30 dias antes da realização do evento.

Tabela 13 – Ciclo de Exploração - recursos cíclicos

Recursos Cíclicos	2015	2016
Fornecedores	53 973,00 €	19 886,00 €
Estado e outros entes públicos	20 564,00 €	31 397,00 €
Outras contas a pagar	100 790,00 €	118 076,00 €
Diferimentos ligados à exploração	55 204,00 €	134 837,00 €
Financiamentos obtidos	36 918,00 €	39 026,00 €
Total	267 449,00 €	343 222,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

A rubrica diferimentos engloba os seguros e outros serviços pedidos.

Os financiamentos obtidos referem-se aos empréstimos bancários correntes pedidos destinados ao ciclo exploratório.

Outras contas a pagar refere-se aos gastos incorridos nas contas férias; subsídio de férias e outros acréscimos.

Os fundos próprios e capital alheio estável, e os ativos não correntes constituem os ciclos de investimento.

O capital próprio, na análise funcional denominado de fundos próprios e capital alheio, traduz o montante disponível para aplicação no período em questão. Nesta rubrica estão incluídas, como descrito na tabela 14, as provisões, que se referem a uma dívida credora ao Estado; o resultado líquido não distribuído; as reservas; e os resultados transitados.

Tabela 14 – Ciclo de Investimento – Fundos Próprios

Capitais permanentes	2015	2016
Provisões	598 828,00 €	464 422,00 €
Reservas	317 675,00 €	318 961,00 €
Resultado Liquido	172 934,00 €	- 68 202,00 €
Resultado transitado	965 213,00 €	1 138 047,00 €
Total	2 054 650,00 €	1 853 228,00 €

Fonte : Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

As provisões referem-se aos subsídios ao investimento.

As reservas subdividem-se em reservas de doação, espólio e títulos (98%) e os restantes 2% referem-se às reservas de Mecenato.

Os ativos não correntes, expostos na tabela 15, incluem os ativos fixos e os ativos financeiros estáveis. O ativo fixo corresponde aos ativos com permanência prevista na empresa ou cuja transformação em liquidez seja superior a 12 meses. Os ativos financeiros estáveis e cuja permanência seja superior a um ano devem contabilizar também no ativo não corrente.

Tabela 15 – Ciclo de investimento – Ativos não correntes

Ciclo investimento	Rúbricas	2015	2016
Ativo não corrente	Ativo fixo tangível	1 261 879,00 €	1 089 689,00 €
	Ativos tangíveis em curso	4 185,00 €	0
	Outros ativos financeiros	10 090,00 €	10 090,00 €
Total		1 276 154,00 €	1 099 779,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

Os ciclos de financiamento são constituídos pela tesouraria ativa e a tesouraria passiva. A tesouraria ativa, referente aos ativos líquidos e quase líquidos, engloba, no CCA, as rubricas Caixa e Depósitos Bancários, como referido na Tabela 16.

Tabela 16 – Ciclo de financiamento – Tesouraria Ativa

Tesouraria Ativa	2016	2015
Caixa e Depósitos Bancários	804 669,00 €	747 893,00 €
Total	804 669,00 €	747 893,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

A tesouraria passiva refere-se ao passivo de curto prazo, resultante de decisões de financiamento não afetas à exploração, como demonstrado na Tabela 17

Tabela 17 – Ciclo de financiamento - Tesouraria Passiva

Tesouraria Passiva	2015	2016
Financiamento obtido de médio longo prazo	152 402,00 €	107 696,00 €
Total	152 402,00 €	107 696,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

Após definição dos valores incorporados nas rubricas do balanço funcional, descritos nas tabelas 18 e 19, procedeu-se ao cálculo das variáveis necessárias para verificar o equilíbrio mínimo financeiro, nomeadamente: tesouraria líquida; necessidades de fundo de maneo; e fundo de maneo

Tabela 18 – Balanço funcional

Ativo	2016	2015
Ativos não correntes	1 099 779,00 €	1 276 154,00 €
Necessidades cíclicas	399 698,00 €	450 354,00 €
Tesouraria Ativa	804 669,00 €	747 893,00 €
Total	2 304 146,00 €	2 474 401,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

Tabela 19 – Balanço Funcional

Passivo e Capital Próprio Funcional	2016	2015
Fundos próprios e capital alheio estável	1 853 228,00 €	2 054 650,00 €
Recursos cíclicos	343 222,00 €	267 449,00 €
Tesouraria Passiva	107 696,00 €	152 402,00 €
Total	2 304 146,00 €	2 474 501,00 €

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas 2015/2016 – AMTC

Na tabela 20, estão expostos os resultados destas variáveis, sendo que o fundo de maneo funcional corresponde à diferença entre os fundos próprios e os ativos não correntes. As necessidades de fundo de maneo (NFM) correspondem à diferença entre as necessidades cíclicas (NC) e os recursos cíclicos (RC) e a situação da tesouraria líquida corresponde à diferença entre a tesouraria ativa e a tesouraria passiva.

Tabela 20 – Resultados dos indicadores do Balanço funcional

Indicadores	2015	2016
Fundo de Maneio Funcional	778 496,00 €	753 449,00 €
Necessidades de Fundo de Maneio Funcional	182 905,00 €	56 476,00 €
Situação da Tesouraria Líquida	595 491,00 €	696 973,00 €

Fonte: Elaboração própria

Na análise geral da evolução do balanço funcional entre 2015 e 2016, presente na tabela 21, podemos verificar que as necessidades cíclicas sofreram um acréscimo de 13 pontos percentuais enquanto que os recursos cíclicos decresceram 22 pontos. Estas duas rubricas pertencem ao ciclo de exploração que sofreu um decréscimo bastante acentuado de um ano para outro, nomeadamente em mais de 69%.

No ciclo de investimento ambas as rubricas tiveram uma subida, tendo os ativos não correntes obtido um crescimento de 16% enquanto que os fundos próprios alcançaram um crescimento de 11 pontos percentuais. No global, no entanto, o ciclo de investimento sofreu um decréscimo de 3,3 pontos percentuais.

Em relação ao ciclo de financiamento, a situação de tesouraria líquida teve um crescimento elevado, nomeadamente 14,6%. Este valor foi o resultado não só da tesouraria ativa ter crescido, mas também da tesouraria passiva ter obtido um decréscimo.

Tabela 21 - Variações entre 2015-2016

	2015-2016
Ativo não corrente	16%
Fundos próprios	11%
Necessidades cíclicas	13%
Recursos cíclicos	-22%
Tesouraria Ativa	7,6%
Tesouraria Passiva	42%

Fonte: Elaboração Própria

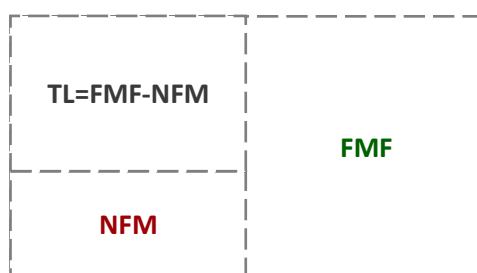
O fundo de maneio que corresponde aos fundos próprios cobre a atividade de exploração de carater permanente. FMF superior a zero significa que o ciclo de investimento e parte do ciclo de exploração são financiados com capitais permanentes.

Por sua vez as NFM superiores a zero significam que as necessidades cíclicas são superiores aos recursos cíclicos, originando um ciclo de exploração deficitário. Um dos principais motivos pode ser o desfazamento entre os prazos de recebimento e pagamento.

Tal como exposto na Figura 7 podemos observar que o AMTC tem o FMF superior às NFMF, ou seja, uma situação de tesouraria líquida positiva.

Por estes resultados apresentados, podemos concluir que a instituição cumpre os requisitos do equilíbrio financeiro mínimo.

Figura 7 – Situação financeira positiva



Fonte: Silva (2007)

4.2.2 Balanced ScoreCard

De modo a implementar um sistema de controlo de gestão baseado no Balanced ScoreCard (BSC), foi seguida a metodologia “inovação pesquisa-ação” que, de acordo com Pires e Barreira (2012), necessita de investigação no terreno e colaboração de outros participantes, nomeadamente os colaboradores da empresa. Este processo de pesquisa e partilha de informação é crucial para se adaptar o modelo às necessidades e especificidades da organização, nomeadamente a sua situação atual, objetivos e planos futuros.

Neste contexto, é importante o conhecimento das principais metas estratégicas do CCA para 2018, que incluem:

- Uma gestão eficiente do Centro de Congressos enquanto local para realização de eventos
- Um desenvolvimento do marketing e comunicação do Centro de Congressos
- Um investimento na promoção nacional e internacional do Centro de Congressos
- Uma qualificação dos recursos humanos e manutenção do sistema de qualidade.

Com o objetivo de preencher as lacunas de informação para a criação do BSC foram utilizadas fontes primárias de dados, nomeadamente através de entrevistas não

estruturadas com os membros do CCA, pertencentes a departamentos diversos (financeiro; técnico, e comercial), associada à percepção obtida durante o estágio curricular.

Os dados secundários foram maioritariamente obtidos através da análise documental de suportes contabilísticos, como o balanço, a demonstração de resultados e os mapas financeiros; através de inquéritos realizados aos clientes; e através da implementação da norma de qualidade ISO 9001/2015.

A recolha dos dados será utilizada na definição dos objetivos a alcançar e no preenchimento do mapa estratégico do BSC, baseado nas quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

4.2.2.1 Definição dos objetivos críticos

O objetivo principal do BSC, após definição da estratégia, é o alinhamento das ações operacionais com os objetivos pretendidos, que segundo Kaplan e Norton (1996) se podem sintetizar em:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica – onde se define a estratégia da organização através das metas planeadas,
- Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos – tornando possível medir e quantificar os objetivos através de indicadores financeiros/operacionais
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – podendo ser igualmente utilizado para qualquer alteração estrutural da empresa
- Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica – inclui as iniciativas necessárias para alcançar a abordagem definida.

Aplicando estes princípios ao AMTC, foram definidos os seguintes objetivos prioritários:

1. Sustentabilidade do AMTC
2. Reabertura da “Loja do Museu” com venda de produtos alusivos ao CCA
3. Plano de Formação individual aos colaboradores
4. Angariação, retenção e lealdade dos clientes
5. Desenvolvimento do Marketing e comunicação digital
6. Aprovação dos projetos cofinanciados
7. Aposta na inovação

4.2.2.2 Definição das perspetivas

Para iniciar a implementação deste modelo de controlo e gestão é necessário hierarquizar as perspetivas, de acordo com a organização e os objetivos pretendidos. A nomenclatura adotada, e que melhor se adapta aos objetivos estratégicos identificados, está representados na Tabela 22.

Tabela 22 – Perspetivas do Balanced Scorecard adaptadas ao AMTC

Perspetiva Balance Scored Card	Perspetiva utilizada
Perspetiva financeira	Sustentabilidade do AMTC
Perspetiva dos clientes	Público Estratégico
Perspetiva dos processos internos	Eficiência, inovação e melhoria nos processos
Perspetiva de aprendizagem e inovação	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaboração própria

No caso do CCA, sendo o principal objetivo a sustentabilidade do AMTC, que depende dos resultados líquidos positivos após consolidação das contas do CCA e do Museu, a opção desta hierarquização colocou a perspetiva financeira no topo, seguida da dos clientes, que são a fonte do rendimento necessária para a sobrevivência da organização e da perspetiva dos processos internos. Em último lugar foi colocada a perspetiva da aprendizagem e inovação, que será a ferramenta necessária para a implementação da perspetiva dos processos internos, que servirão de suporte ao cumprimento das metas inseridas na perspetiva dos clientes.

4.2.2.3 Medidas, métricas e metas

Após a identificação e hierarquização das perspetivas, procedeu-se à identificação dos objetivos críticos. Esta planificação está representada na Tabela 23.

Tabela 23 – Objetivos críticos, segundo as perspetivas do BSC

Perspetivas	Objetivos estratégicos
Sustentabilidade do AMTC	<p>Aumento lucro da empresa em 10%</p> <p>Internacionalização</p> <p>Redução da despesa</p>
Público estratégico	<p>Fidelização dos clientes</p> <p>Satisfação dos clientes (Interna e dos fornecedores)</p> <p>Numero de clientes</p> <p>Ocupação anual do edifício</p> <p>Vendas da loja</p>
Eficiência, inovação e melhoria nos processos	<p>Marketing digital</p> <p>Reduzir prazos de resposta a clientes</p> <p>Cumprimento dos requisitos para candidatura aos projetos cofinanciados</p> <p>Logística da loja</p>
Aprendizagem e crescimento	<p>Plano de formação individual dos trabalhadores (vertente tecnológica)</p> <p>Satisfação e motivação dos colaboradores</p> <p>Certificados de qualidade aos parceiros</p> <p>Criação de canal de comunicação entre departamentos</p>

Fonte: Elaboração própria

Aprendizagem e desenvolvimento

A aprendizagem e crescimento dos colaboradores do AMTC é essencial e crítica para os objetivos da organização, permitindo alcançar a visão e a missão da empresa. Está no último lugar da hierarquia das perspetivas, mas é o suporte para uma melhor execução de todos os processos.

Nesta perspetiva estão definidos como atividades críticas, o plano de formação individual (PFI) dos colaboradores do CCA, direcionado à aquisição de competências para o seu sucesso futuro. O PFI será crucial para o desenvolvimento do processo logístico e acompanhamento dos clientes na realização dos eventos.

A certificação de qualidade dos parceiros é igualmente importante, pois um serviço mal efetuado ou com lacunas detetadas pelos clientes prejudica a imagem do CCA, que se procura distinguir por um serviço de qualidade e excelência.

Outra das questões está relacionado com a necessidade de maior comunicação entre os departamentos, de forma a melhorar as decisões estratégicas. Por exemplo, para realizar mais que um evento por dia, é necessário assegurar o inventário (cadeiras, mesas, púlpitos, palcos, etc) que satisfaça as exigências dos cliente, sem esquecer a vertente financeira (impacto económico) e a técnica (preservação do edifício). Estas iniciativas irão gerar um sentimento de pertença e motivação entre os colaboradores, traduzindo-se num maior alinhamento com a missão da empresa.

Eficiência, inovação e melhoria nos processos

Esta perspetiva é essencial para o cumprimento dos objetivos das vertentes do cliente e financeira respetivamente, e apenas alcançada se forem criadas as bases para a sua implementação.

Entre os processos implementados para alcançar as metas definidas, após conclusão dos objetivos críticos da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, incluíram-se o desenvolvimento do marketing digital; a colocação em prática de um plano de aquisição de competências específicas para os objetivos definidos; implementação das medidas necessárias à reabertura da “Loja do Museu”; planeamento do processo de cumprimento das normas associadas aos projetos cofinanciados pelo estado com fim cultural/social; e por último, a implementação de um modelo que garanta o cumprimento dos prazos propostos pelos clientes.

Público estratégico

A perspetiva do público estratégico está direcionada ao cliente alvo, que representa tanto as pessoas coletivas como singulares, consistindo num grupo heterogéneo de pessoas, com diferentes interesses culturais, sociais e científicos.

Nesta perspetiva estão os seguintes objetivos críticos - fidelização dos clientes; satisfação dos clientes; ocupação do edifício e angariação de clientes

O objetivo é realizar o serviço de forma excelente, excedendo as expectativas dos clientes e utilizando o edifício da forma mais eficiente.

A satisfação dos clientes é um objetivo fundamental, conseguido tanto pelo acompanhamento exímio, desde o pedido do cliente até à conclusão do evento, e corroborado pelo seu *feedback* positivo.

A concretização dos dois primeiros objetivos é crucial para alcançar as restantes pretensões, nomeadamente a angariação de novos clientes, quer nacionais como internacionais.

Sustentabilidade Financeira

Apesar do crescimento moderado que a economia portuguesa tem vindo a apresentar nos últimos anos, o AMTC não conseguiu, durante o ano de 2016, obter resultados líquidos positivos.

A receita do CCA advém principalmente da sua atividade principal, o aluguer de espaços a pessoas individuais e coletivas, e das prestações de serviços realizadas com os parceiros nos serviços alocados no edifício a pedido do cliente. Relativamente ao primeiro, que corresponde a mais de 70% da receita gerada, o serviço prestado pelo CCA compreende o aluguer de espaço, a logística pretendida pelo cliente e o acompanhamento do mesmo. As receitas restantes correspondem a outros itens como os audiovisuais, catering, fotógrafo, serviço de limpeza, decorações adicionais, etc.

O Museu de Comunicação e Transporte, o outro ramo do AMTC, tem tido exercícios financeiros negativos, sendo por isso necessário o CCA aumentar a sua receita para colmatar o défice gerado no Museu, garantindo a sustentabilidade do AMTC.

Assim, todos os processos e medidas a implementar serão a base para alcançar os objetivos financeiros.

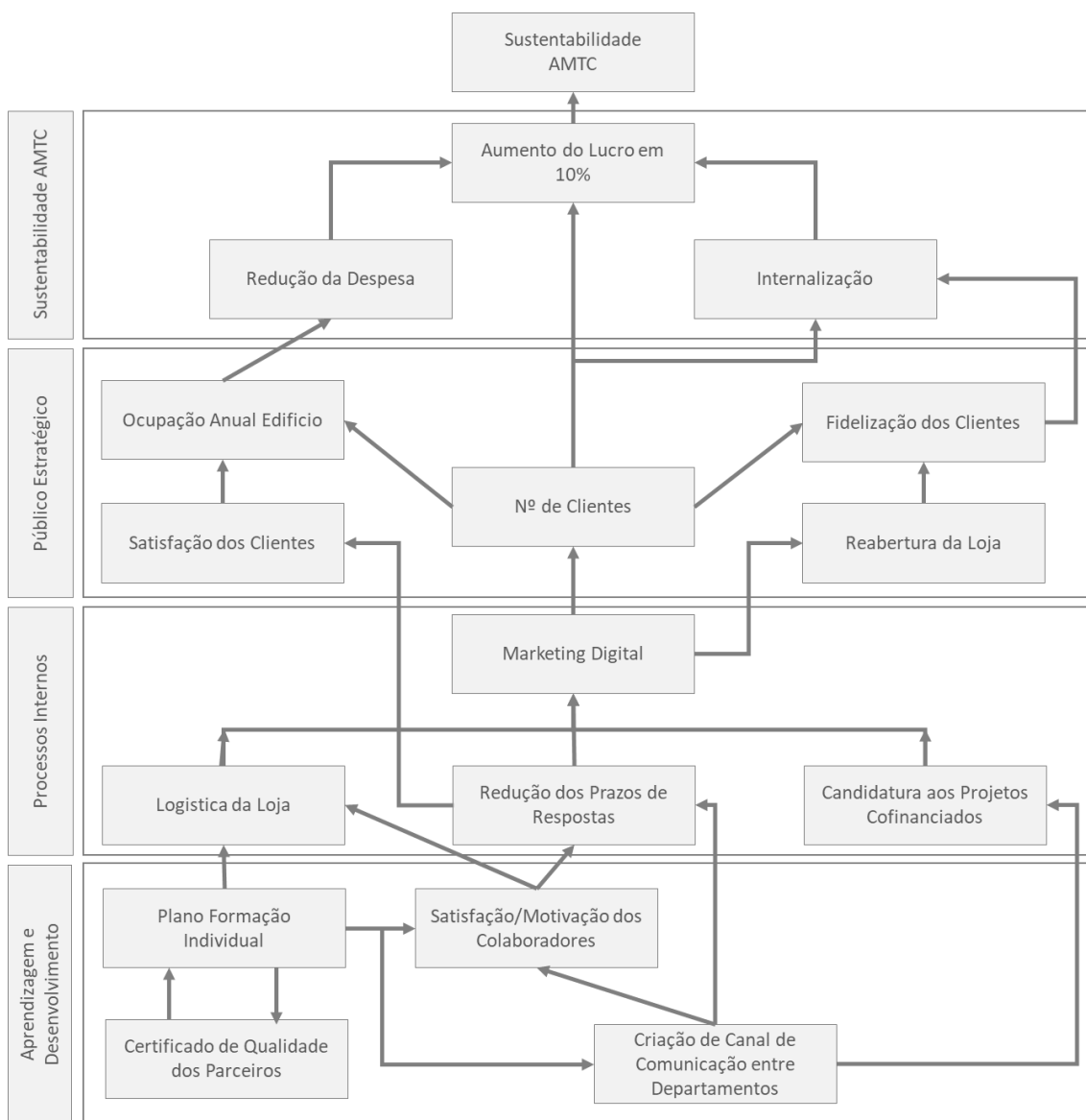
O primeiro objetivo será um aumento da faturação em 10%. Este valor é pouco ambicioso, dado a tendência de crescimento de faturação já iniciada em 2017 e outros fatores decorrentes das medidas referidas, como o aumento do número de clientes e de eventos; a fidelização dos principais clientes; e a abertura da “Loja do Museu”. A internacionalização, promovida pelo desenvolvimento da comunicação digital, levará também ao conhecimento das empresas estrangeiras as características de excelência do CCA bem como os diferentes prémios em que foi distinguido, podendo aumentar a quota de empresas internacionais no centro de congressos.

Um último objetivo prende-se com a aprovação das candidaturas a projetos participados, possibilitando o restauro e adequação do edifício às suas necessidades.

4.2.2.4 Mapa estratégico

O mapa estratégico, representado na Figura 8, demonstra a ligação entre as diferentes perspetivas já enunciadas e os seus objetivos críticos. O conteúdo de cada perspetiva irá facilitar/permitir a introdução das diferentes estratégias na perspetiva seguinte.

Figura 8 – Mapa estratégico do CCA



Fonte: Elaboração própria

4.2.2.5 Monitorização do modelo do BSC

Após a elaboração do mapa estratégico, foram definidas as ferramentas que permitem monitorizar o processo de implementação das atividades críticas, como apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 - Medidas, meios e metas para os objetivos estratégicos do BSC

	Objetivos estratégicos	Medidas	Métricas	Meta
Sustentabilidade do AMTC	Aumento lucro da empresa em 10%	Analisar mensalmente o orçamento previsional e comparar receitas. Analisar evolução das vendas.	Fecho mês/estimativa mês	Aumentar o lucro em 10%
	Internacionalização	Identificar n.º de empresas internacionais clientes.	N.º clientes internacionais mês (fecho) n/ previsional	Alcançar 60%
	Redução das despesas	Reduzir percentagem do encargo direto com despesas do edifício.	Encargos com financiamento / Encargos sem financiamento	Redução de 50%
Perspetivas Publico estratégico	Fidelização dos clientes	Avaliar a taxa de retorno dos clientes âncora	N.º clientes âncora que retornaram no ano seguinte	> 75%
	Satisfação dos clientes (Interna e dos fornecedores)	Avaliar satisfação com o serviço prestado (entidade + fornecedores)	Questionário	> 90%
	N.º clientes	N.º clientes novos	N.º clientes que visitaram o edifício pela 1ª vez	1 por mês
	Ocupação anual do edifício	Taxa de ocupação do edifício	Dias com eventos/ Total dias em funcionamento	Ocupação > 90 %
	Vendas da loja	Volume de vendas anual >20000	Vol. Vendas mês / 20000/12	≥ 100% todos os meses

(Continuação)

Tabela 24 – Medidas, meios e metas para os objetivos estratégicos do BSC (cont.)

	Objetivos estratégicos	Medidas	Métricas	Meta
Perspetivas	Marketing digital	Funcionalidade do site e newsletters automáticas e atualização com informação promocional.	Newsletters enviadas	≥ 2 séries de newsletters enviados aos clientes por mês
			Aumento % de visitas ao site.	aumento de 20% de visitas no mesmo período do ano anterior
	Reduzir prazos de resposta a clientes	Reuniões informativas para toda a equipa para arranjar soluções para viabilizar pedidos de clientes	N.º de reuniões mensais entre departamentos	1 reunião geral para resolução de conflitos da semana
			Média de tempo entre pedido e envio de orçamentos	< Média no mesmo período do ano anterior
	Cumprimento dos requisitos para candidatura aos projetos cofinanciados	Cumprimento dos prazos e requisitos para submissão dos projetos cofinanciados	numero de candidaturas a projetos submetidas	Aumento de 50% face a ano anterior
	Logística da loja	Tratamento de todo o processo logístico inerente à abertura da loja (humano, material e financeiro)	Data de abertura	Abertura prevista em Abril 2018

(Continuação)

Tabela 24 - Medidas, meios e metas para os objetivos estratégicos do BSC (cont.)

	Objetivos estratégicos	Medidas	Métricas	Meta
Perspetivas Aprendizagem e crescimento	Plano de formação individual dos trabalhadores (vertente tecnológica)	Criação de um plano individual por pessoa/departamento e informação da estratégia prevista para 2018	Cumprimento do Plano de formação	100%
	Satisfação e motivação dos colaboradores	Realização de um inquérito aos colaboradores e parceiros para aferir feedback sobre o rumo das iniciativas	Questionários	100%
	Certificados de qualidade aos parceiros	Exigir certificado de qualidade aos parceiros	Verificação periódica da renovação da certificação	Sim
	Criação de canal de comunicação entre departamentos	Criação de um canal online com acesso a todos os colaboradores no qual se introduz os problemas encontrados	Site foi criado?	- Sim
			% de problemas resolvidos	100%

Fonte: Elaboração própria

Assim, para cada objetivo crítico, foi definido uma medida para a criação dos processos, uma métrica para mensurar a percentagem de implementação e uma meta considerada aceitável. Por exemplo, para o processo do plano individual de formação, o objetivo foi dar aos colaboradores as competências necessárias para aplicar todas as decisões estratégicas planeadas neste modelo, nomeadamente: capacidade de elaborar o plano logístico para a abertura da loja do museu; competências técnicas para elaboração e cumprimento dos requisitos para a candidatura aos projetos cofinanciados; marketing estratégico que promova os pontos fortes do CCA; criação de um canal de ligação mais

próximo entre o cliente e a instituição. O cumprimento deste plano é validado consoante a realização do plano proposto para cada colaborador e consequente atendimento às formações definidas. A meta aceitável é de 100% de cumprimento.

No caso da perspetiva do público estratégico, uma das medidas planeadas foi a fidelização dos clientes “ancora”. Estes clientes são assim definidos quando atingem um valor total faturado superior a 20.000 mil euros num evento, independentemente dos dias despendidos, ou, quando a rendibilidade/dia é superior a 6000 euros. A medida de controlo desta ferramenta é realizada através de uma métrica na qual se verifica quantos clientes ancora voltaram a requerer os serviços no ano seguinte. O objetivo desta meta é ser superior a 75%.

Na última perspetiva da sustentabilidade do AMTC, a redução de despesas, foi definido como medida a redução dos encargos diretos na manutenção e preservação do edifício. Esta ação apenas será possível com o desenvolvimento do processo das candidaturas e consequente aprovação. A métrica escolhida é a percentagem imputada ao AMTC face à que poderia ser, caso não haja acesso aos fundos. O objetivo é uma imputação inferior a 40%.

4.2.3 Indicadores financeiros

Como referido no Capítulo 3, a interpretação dos indicadores financeiros é fundamental para uma adequada análise económico-financeira.

Os indicadores utilizados neste estudo foram mencionados nos capítulos anteriores e os resultados obtidos estão discriminados nas Tabelas 25,26,27 e 28.

Tabela 25 – Indicadores Financeiros AMTC 2015/2016 - Rácios de Atividade

Rácios de Atividade	2015	2016
Autonomia financeira	83%	80%
Solvabilidade total	489%	411%

Fonte: Elaboração própria

Um valor aceitável para a autonomia financeira, que mede a proporção dos ativos financiados pelos capitais, varia entre os 30% e os 60%, enquanto que o valor base para a solvabilidade total, que mede a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações a médio/longo prazo, é 100%. Assim estes rácios de atividade obtidos em 2015 e 2016 (Tabela 25), apesar de não deverem ser analisados por si só, sugerem uma situação financeira estável a médio/longo prazo.

Tabela 26 – Indicadores financeiros AMTC 2015/2016 - Rácios de Rendibilidade

Rácios de Rendibilidade	Equação	2015	2016
Rendibilidade do ativo total	EBIT/Ativo *100	8%	-3%
Rendibilidade operacional das vendas	EBIT/ Volume de negócios	13%	-6%
Rendibilidade dos capitais próprios	RL/CP	8%	-3%

Fonte: Elaboração própria

Legenda: EBIT – Earnings Before Interests and Taxes; RL – Resultados Líquidos; CP – Capitais Próprios

Os indicadores financeiros de rendibilidade, expostos na tabela 26, demonstram uma disparidade bastante acentuada entre os anos de 2015 e 2016, em consequência dos resultados líquidos negativos obtidos em 2016.

Em 2015, os indicadores de rendibilidade foram positivos e com taxas elevadas. Em 2016, devido aos resultados negativos, as taxas de rendibilidade também foram negativas.

Tabela 27 – Indicadores financeiros AMTC 2016/2015 - Rácios de Funcionamento

Rácios de Funcionamento	Equação	2016	2015
Prazo médio de recebimento	SMC/Vol negócios (1+iva) *360	62,86 dias	53,49 dias
Prazo médio de pagamento	SMF/(CMP + FSE)*(1+iva) *360	17,38 dias	35,56 dias
Ciclo de Tesouraria	PMR-PMP	-45,47 dias	-17,93 dias

Fonte: Elaboração própria

Legenda: SMC – Saldo Médio de Clientes ; SMF – Saldo médio de Fornecedores ; FSE – Fornecimento e Serviços externos ; CMP – Custo das matérias consumidas.

Os rácios de funcionamento demonstram a disparidade entre as entradas e saídas dos fluxos monetários. Neste caso, o prazo médio de recebimento do AMTC, em média foi de 62 e 53 dias, em 2015 e 2016 respetivamente. Os prazos médios de pagamento foram realizados em média em 17 e 35 dias, em 2015 e 2016 respetivamente.

O último indicador representa a diferença entre os prazos obtidos nos referidos anos, sendo em ambos os anos negativa, embora maior no ano de 2016. Na prática, o AMTC paga em média 17 e 45 dias, em 2015 e 2016 respetivamente, antes de receber.

Os rácios de liquidez demonstram a capacidade de a empresa conseguir cumprir com as suas obrigações financeiras. Apresentar valores superiores a 100% garante que a empresa tem meios líquidos e quase ilíquidos para cobrir o passivo corrente.

Tabela 28 – Indicadores financeiros AMTC 2016/2015 – Rácios de Liquidez

Rácios de Liquidez	Equação	2016	2015
Rácio de liquidez imediata	AC - I / PC	3,5	4,5
Rácio de liquidez Reduzida	MFL / PC	2,3	2,9

Fonte: Elaboração própria

Legenda: AC – Ativo Corrente; I - Inventário ; PC – Passivo Corrente; MFL – Meios financeiros líquidos

Estes rácios financeiros indicam que a empresa do AMTC tem boas condições para superar os maus resultados financeiros alcançados no ano de 2016, sendo a diferença entre os prazos de pagamento e recebimento um dos problemas visíveis.

4.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT do AMTC foi elaborada ao longo do estágio, paralelamente com uma aquisição de conhecimentos cada vez maiores sobre a empresa e, aliado ao enorme contributo da orientadora de estágio.

4.2.4.1 Ambiente Interno

As forças mencionadas na tabela 29 representam as qualidades intrínsecas da empresa.

O edifício, património da UNESCO é, por si só, um espaço recheado de história e adaptado para a realização de grandes eventos. A constante modernização, manutenção e adaptação do local para o aluguer de espaços e organização dos mais variados eventos foi diversas vezes premiado, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Por outro lado, o facto de ser uma entidade certificada pela ISO 9001/2015 é uma mais valia, um certificado de garantia que a empresa se rege por boas práticas e tem um melhoramento contínuo. Também, a atual situação financeira líquida da empresa torna viável a realização de investimentos considerados críticos, maioritariamente relacionados com a manutenção e modernização do edifício.

A possibilidade de realizar mais do que um evento em simultâneo, aliado a uma equipa de colaboradores versáteis e dotados de competências para este tipo de organizações é, seguramente, uma mais valia para a empresa.

Tabela 29 - Análise SWOT – Pontos Fortes

Vertente histórica e cultural dos espaços de um edifício com cerca 150 anos, património da Unesco
Versatilidade do Edifício, permitindo vários eventos em simultâneo
Centralidade e localização privilegiada
Notoriedade e reputação alcançada com os prémios nacionais e internacionais obtidos nos últimos anos
Equipa de profissionais qualificados e capazes de superar os objetivos propostos
Sermos uma entidade certificada pela ISO 9001
Um dos espaços mais procurados para eventos na região Norte
Relação de confiança com as empresas parceiras que fornecem serviços nos eventos
Ser membros de importantes associações específicas do setor, tais como a ICCA, a AIPC e ATP.
Atual situação líquida financeira da empresa
Manutenção e apresentação do site oficial do Centro Congressos
Existência de protocolos e parcerias com diferentes entidades. (Salvaguarda legal)
Capacidade de realizar eventos muito diferenciados
Modernização e infraestruturas permanentemente atualizadas

Fonte: Elaboração própria

As fraquezas detetadas no AMTC estão referidas na tabela 30 , e traduzem os fatores que geram maiores entraves ao desenvolvimento estratégico. Entre esses fatores deve ser referido o facto de que apesar do edifício da Alfândega Nova do Porto ser uma mais valia para o CCA, o seu estatuto de património cultural limita a possibilidade de alterar as suas características.

A localização primordial no centro da cidade gera algumas complicações no acesso, especialmente quando os eventos têm um número elevado de participantes.

Outro dos pontos fracos encontrados prende-se com a dificuldade na criação de uma política de comunicação e promoção dado a diferente natureza das atividades praticadas entre o Museu dos transportes e das comunicações e o Centro de Congressos da Alfândega.

A equipa operacional é por vezes insuficiente para vários eventos simultâneos, especialmente em certas alturas de maior procura, dada a sazonalidade deste tipo de eventos.

Tabela 30 - Análise SWOT – Pontos Fracos

Características intrínsecas ao Edifício que não podem ser alteradas: inexistência de um anfiteatro.
Dificuldade de acessos: possibilidade de transferes/autocarros em eventos de grande afluência; trânsito intenso em horas de ponta
Forte concorrência (Palácio da Bolsa, Terminal de Cruzeiros, Exponor...)
Força de vendas e equipa operacional de dimensão pontualmente reduzida.
Complexidade da política de marketing conjunta entre CCA e Museu dos Transportes e Comunicação
Sazonalidade do negócio
Marca Alfândega sem grande notoriedade internacional
Dificuldade de comunicação do que está a acontecer no Edifício nas áreas comuns

Fonte: Elaboração própria

4.2.4.2 Ambiente Externo

O ambiente externo engloba as ameaças e as oportunidades.

Tabela 31 - Análise SWOT - Ameaças

Novo centro de congressos no Palácio de Cristal
Terrorismo
Dificuldade na obtenção de crédito
Problemas de manutenção/conservação no Edifício podem causar um grande impacto nas contas da AMTC
Redução do número de alunos tem "obrigado" as Universidades/Politécnicos a alugarem espaços, aumentando a concorrência do C.C.A.
Acréscimo da concorrência internacional decorrente da maior integração de alguns países da Ásia e da Europa Central e de Leste no comércio mundial

Fonte: Elaboração própria

A nível das ameaças, explicitadas na tabela 31, foram identificadas algumas questões que poderão colocara problemas ao crescimento futuro do CCA, expostas na figura abaixo.

O novo centro de congressos no “Palácio de Cristal”, no Porto, ainda em construção, poderá ser um concorrente feroz dado o edifício estar a ser construído de raiz para a realização de aluguer de espaços e organização de eventos,

A dificuldade de obtenção de crédito, dada a natureza legal da instituição, aliado aos elevados encargos de manutenção e conservação no edifício poderá a longo prazo vir a constituir um problema.

Em Portugal o terrorismo neste momento não é um problema, no entanto, é uma ameaça constante para uma instituição instalada no centro da cidade do Porto.

Foram identificadas várias oportunidades na análise SWOT, como referido na tabela 32.

Tabela 32 - Análise SWOT - Oportunidades

Benefício do clima de segurança da cidade
Inovação na oferta por ser um Edifício qualificado pelo arquiteto Souto Moura
Recurso à era digital em detrimento do uso excessivo de papel
Procurar criar sinergias com os outros espaços análogos ao nosso
Possibilidade de obtermos a certificação ambiental no âmbito da ISO 14001:2015
Afirmação da marca/criação de uma identidade inegável do Centro de Congressos
Melhoria significativa das infraestruturas base: investimentos no aeroporto, metro do Porto, requalificação urbana
Afirmação da cidade do Porto como um local turístico de lazer e negócios, com uma excelente oferta gastronómica e cultura
Criar uma nova centralidade da cidade

Fonte: Elaboração própria

Entre estas destaca-se o atual clima de segurança que se vive na cidade do Porto, fator relevante na angariação de clientes; a possibilidade de divulgar a associação do Arquiteto Souto Moura, com um recente prémio pulitzer, com a recuperação do edifício; redução substancialmente do uso de papel, pela era digital, reduzindo os desperdícios e os custos; criação de sinergias com espaços análogos ao CCA, criando valor para ambas as partes; e construir uma marca nacional e internacional sólida do Centro de

Congressos da Alfândega do Porto através de um eficaz programa de marketing. Também, o desenvolvimento da cidade do Porto, na área gastronómica, hoteleira e no desenvolvimento das infraestruturas atrai cada vez mais turismo de negócio, gerando oportunidades ao AMTC.

4.2.4.3 Análise de Risco

Esta análise, requisito obrigatório na implementação da nova Norma ISO 9001:2015, consiste na realização de uma escala de prioridades dos inputs introduzidos na análise SWOT e consequente planeamento das ações a tomar e os prazos estabelecidos para a sua conclusão.

O primeiro passo será identificar o grau de prioridade das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Figuras 9 e 10) identificadas na análise anterior, baseado em duas variáveis, Impacto e Tendência, que podem assumir valores entre 1 e 3.

Após análise dos *inputs* e respetiva filtragem das variáveis, multiplicamos os valores alcançados e alcançamos a Prioridade.

Figura 9 - Cálculo do Grau de Prioridade dos Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fracos	Impacto	Tendências	Prioridade
Características intrínsecas ao Edifício que não podem ser alteradas: inexistência de um anfiteatro.	3	1	3
Dificuldade de acessos: possibilidade de transfers/autocarros em eventos de grande afluência ; trânsito intenso em horas de ponta	2	1	2
Forte concorrência (Palácio da Bolsa, Terminal de Cruzeiros, Exponor...)	3	3	9
Força de vendas e equipa operacional de dimensão pontualmente reduzida.	2	2	4
Complexidade da política de marketing conjunta entre CCA e Museu dos Transportes e Comunicação	1	1	1
Sazonalidade do negócio	3	2	6
Marca Alfandega sem grande notoriedade internacional	3	3	9
Dificuldade de comunicação do que está a acontecer no Edifício nas áreas comuns	2	2	4
Pontos Fortes	Impacto	Tendências	Prioridade
Vertente histórica e cultural dos espaços de um edifício com cerca 150 anos, património da Unesco	3	2	6
Versatilidade do Edifício, permitindo vários eventos em simultâneo	3	2	6
Centralidade e localização privilegiada	3	3	9
Notoriedade e reputação alcançada com os prémios nacionais e internacionais obtidos nos últimos anos	3	3	9
Equipa de profissionais qualificados e capazes de superar os objetivos propostos	3	3	9
Sermos uma entidade certificada pela ISO 9001	3	3	9
Um dos espaços mais procurados para eventos na região Norte	3	2	6
Relação de confiança com as empresas parceiras que fornecem serviços nos eventos	3	3	9
Ser membros de importantes associações específicas do setor, tais como a ICCA, a AIPC e ATP.	3	2	6
Atual situação líquida financeira da empresa	3	2	6
Manutenção e apresentação do site oficial do Centro Congressos	3	2	6
Existência de protocolos e parcerias com diferentes entidades. (Salvaguarda legal)	2	2	4
Capacidade de realizar eventos muito diferenciados	3	2	6
Modernização e infra-estruturas permanentemente atualizadas	2	2	4

Fonte: Elaboração própria

Figura 10 - Cálculo do Grau de Prioridade das Ameaças e Oportunidades

Ameaças	Impacto	Tendências	Prioridade
Novo centro de congressos no Palácio de Cristal	3	3	9
Terrorismo	1	1	1
Dificuldade na obtenção de crédito	2	2	4
Problemas de manutenção/conservação no Edifício podem causar um grande impacto nas contas da AMTC	2	3	6
Redução do numero de alunos tem "obrigado" as Universidades/Politécnicos a alugarem espaços, aumentando a concorrência do C.C.	1	1	1
Acréscimo da concorrência internacional decorrente da maior integração de alguns países da Asia e da Europa Central e de Leste no comércio mundial	3	3	9
Oportunidades	Impacto	Tendências	Prioridade
Benefício do clima de segurança da cidade	3	2	6
Inovação na nossa oferta por sermos um Edifício qualificado pelo arquiteto Souto Moura, consagrado com o prémio Pritzker	2	3	6
Recurso à era digital em detrimento do uso excessivo de papel	2	1	2
Procurar criar sinergias com os outros espaços análogos ao nosso	2	2	4
Possibilidade de obtermos a certificação ambiental no âmbito da ISO 14001:2015	2	2	4
Afirmação da marca/criação de uma identidade inegável do Centro de Congressos	3	3	9
Melhoria significativa das infra-estruturas base: investimentos no aeroporto, metro do Porto, requalificação urbana	1	1	1
Afirmação da cidade do Porto como um local turístico de lazer e negócios, com uma excelente oferta gastronómica e cultura	2	2	4
Criar uma nova centralidade da cidade que prolongue o centro da cidade até ao Edifício	1	1	1

Fonte: Elaboração própria

Esta variável irá filtrar o grau de importância/urgência de cada *input* colocado na análise previamente realizada. A variável Prioridade é o produto do Impacto e Tendência, podendo assumir os valores referidos na Figura 5.

Caso seja 9 é “urgente” e acompanhado pelo preenchimento laranja; Se o produto do impacto e da tendência for 6 é atribuído o texto “Vigiar” e preenchimento amarelo; Os restantes valores, 1,2,3 e 4, são considerados secundários e acompanhados por um preenchimento verde.

O exemplo disposto na figura 11, representa os pontos considerados com maior urgência para resolução, acompanhados das ações previstas e do prazo limite de conclusão.

Figura 11 - Plano de Ações para Prioridade Urgente

	Acções	Prazo
Pontos Fortes		
Centralidade e localização privilegiada	Divulgar esta realidade nas campanhas de Marketing e no site	19/10/2024
Notoriedade e reputação alcançada com os prémios nacionais e internacionais obtidos nos últimos anos	Continuar a trabalhar e a promover a marca nacional e internacionalmente	19/10/2024
Equipa de profissionais qualificados e capazes de superar os objetivos propostos	Recursos humanos qualificados e motivados	19/10/2024
Sermos uma entidade certificada pela ISO 9001	Implementar e cumprir os requisitos e assegurar um sistema de melhoria contínuo	19/10/2024
Relação de confiança com as empresas parceiras que fornecem serviços nos eventos	Controlar os índices de satisfação dos clientes nos eventos. Efetuar avaliação dos parceiros.	19/10/2024
Pontos Fracos		
Forte concorrência (Palácio da Bolsa, Terminal de Cruzeiros, Exponor...)	Criação de sinergias e inovação na oferta	19/10/2024
Marca Alfândega sem grande notoriedade internacional	Introdução de novas linguas no site e maior comunicação e divulgação dos eventos	31/12/2017
Ameaças		
Novo centro de congressos no Palácio de Cristal	Definição e aplicação de uma estratégia preventiva aliado a uma campanha de fidelização dos clientes.	19/10/2024
Acréscimo da concorrência internacional	Estratégia baseada nos índices de qualidade e usufruto do prestígio do CCA	19/10/2024
Oportunidades		
Afirmação da marca/criação de uma identidade inegável do Centro de Congressos	Eficaz Plano de Marketing e Comunicação	31/12/2018

Fonte: Elaboração própria

As ações previstas no tópico da centralidade e localização privilegiada têm como objetivo procurar retirar mais proveito da proximidade do Edifício à Ribeira, sendo este último um marco na cidade do Porto. Relativamente à notoriedade alcançada o objetivo é continuar a angariar prémios que garantam prestígio ao Centro de Congressos da Alfândega, sendo o mais recente o prémio “Melhor Centro de Congressos Europeu” do ano 2017. De salientar a importância de ser uma entidade certificada pela ISO 9001, sistema de qualidade fulcral para o melhoramento contínuo e introdução de boas práticas.

Relativamente às fraquezas, são consideradas como urgentes tanto a forte concorrência enfrentada pelo CCA como a falta de notoriedade internacional. O fator da concorrência pode afetar a quota de mercado e consequentemente a sustentabilidade da empresa,

tendo sido definido duas ações preventivas. A criação de sinergias e o alargamento da oferta dos serviços do CCA, sendo um exemplo a organização pela primeira vez de um casamento no edifício da Alfândega. O outro ponto fraco mencionado é a falta de notoriedade internacional, que será combatido através da introdução de novas idiomas (Alemão e Francês) no site e um reforço da estratégia de comunicação e divulgação dos eventos realizados.

Relativamente ao meio envolvente, o novo Centro de Congressos do Palácio de Cristal que será um concorrente direto e instalado num edifício construído de raiz para a realização da sua atividade. O outro ponto fraco, a forte concorrência internacional, dado não ser possível competir diretamente com o custo de mão-de-obra de alguns países, a estratégia estará direcionada na criação de valor para o cliente através da qualidade do serviço prestado e o prestígio inerente ao edifício da Alfândega.

As figuras 12 e 13, representam os pontos da análise SWOT com prioridade igual a 6 ou inferior respetivamente, estando exposto nas respetivas tabelas as acções a tomar assim como o prazo previsto de conclusão.

Figura 12 - Plano de Ações para Prioridade "A Vigiar"

	Acções	Prazo
Pontos Fortes		
Vertente histórica e cultural dos espaços de um edifício com cerca 150 anos, património da Unesco	Manutenção e recuperação permanente dos espaços e do Edifício	19/10/2024
Versatilidade do Edifício, permitindo vários eventos em simultâneo	Sempre que possível, continuar a aumentar a taxa de ocupação das salas. Também a este nível prevê-se a construção de um novo passadiço de ligação entre o Corpo Central e a Ala Nascente.	19/10/2024
Um dos espaços mais procurados para eventos na região Norte	A dimensão do nosso Edifício permite-nos receber eventos de grande dimensão	19/10/2024
Ser membros de importantes associações específicas do setor, tais como a ICCA, a AIPC e ATP.	Importante estarmos em todas as associações que nos garantam notoriedade e crescimento do negócio.	19/10/2024
Atual situação líquida financeira da empresa	Atualmente, os elevados índices de liquidez permitirão efectuar importantes investimentos estratégicos para o sucesso da nossa organização	19/10/2024
Manutenção e apresentação do site oficial do Centro Congressos	Preocupação constante na atualização e manutenção do site em, diferentes línguas	19/10/2024
Capacidade de realizar eventos muito diferenciados	Dado a variedade e diferente tipologia de eventos: Culturais e Artísticos; Desportivos; Sociais; Técnicos e Científicos e Outros (por festas da época)	19/10/2024
Pontos Fracos		
Sazonalidade do negócio	Procurar novos acordos comerciais que combatam esta realidade inerente a esta atividade	19/10/2024
Ameaças		
Problemas de manutenção/conservação no Edifício podem causar um grande impacto nas contas da AMTC	Atendendo à sua dimensão, os investimentos são na sua maioria de elevados montantes o que restringe a nossa saúde financeira.	Portugal 2020
Oportunidades		
Benefício do clima de segurança da cidade	A questão da "Segurança" continua a ser um fator diferenciador na escolha do destino	19/10/2024
Inovação na nossa oferta por sermos um Edifício qualificado pelo arquiteto Souto Moura, consagrado com o prémio Pritzker	Alavancar um ecossistema inovador co-criativo na área da arquitectura e que projecte internacionalmente o Porto	19/10/2024

Fonte: Elaboração própria

Figura 13 - Plano de Ações para Prioridade Secundário

	Acções	Prazo
Pontos Fortes		
Existência de protocolos e parcerias com diferentes entidades. (Salvaguarda legal)	Na altura de confirmação do evento é assinado um documento com valor legal que assegura o pagamento por parte do cliente.	19/10/2024
Modernização e infra-estruturas permanentemente atualizadas	Desde 1994, já foram realizados benfeitorias na reabilitação do Edifício acima dos 13.000.000 €.	19/10/2024
Pontos Fracos		
Características intrínsecas ao Edifício que não podem ser alteradas: inexistência de um anfiteatro.	Trata-se de uma deficiência de difícil resolução dada a natureza do mesmo.	31/12/2018
Dificuldade de acessos: possibilidade de transfers/autocarros em eventos de grande afluência ; trânsito intenso em horas de ponta	Tentar organizar da melhor maneira possível os horários de chegada e saída nos eventos de modo a evitar maiores constrangimentos.	19/10/2024
Força de vendas e equipa operacional de dimensão pontualmente reduzida.	Necessidade de contratar/aumentar a equipa.	19/10/2024
Complexidade da política de marketing conjunta entre CCA e Museu dos Transportes e Comunicação	Contratação de um profissional encarregue de gerir as campanhas de marketing e comunicação e tornar esta relação vantajosa aos olhos do público	19/10/2024
Dificuldade de comunicação do que está a acontecer no Edifício nas áreas comuns	Colocação de painéis electrónicos de modo a incrementar a divulgação daquilo que acontece dentro do Edifício	31/12/2018
Ameaças		
Terrorismo	Usufruir do estatuto atual de País "seguro", promovendo a tranquilidade e segurança sentida no Porto.	19/10/2024
Dificuldade na obtenção de crédito	Sendo uma entidade sem património e sem acervo, não existem bens que sirvam como garantias reais. Está-se a ponderar a passagem de Associação para Fundação, também por esta razão.	19/10/2024
Redução do número de alunos tem "obrigado" as Universidades/Politécnicos a alugarem espaços, aumentando a concorrência do C.C.	Embora não tenha tido impacto directo, é necessário procurar mitigar este efeito	19/10/2024
Oportunidades		
Recurso à era digital em detrimento do uso excessivo de papel	Implementar as boas práticas a nível ambiental e reduzir as atividades que acumulam excesso de papel.	19/10/2024
Procurar criar sinergias com os outros espaços análogos ao nosso	Muitos dos congressos internacionais que se realizam no Porto, acabam por se estender por diferentes espaços, como caves, Palácio da Bolsa, etc...Continuar a fomentar esta relação de proximidade através da ATP	19/10/2024
Possibilidade de obtermos a certificação ambiental no âmbito da ISO 14001:2015	O pensamento baseado no risco está presente na nossa estratégia, sendo nosso objectivo tornar-nos numa entidade mais eficaz e eficiente em diferentes cenários	19/10/2024
Melhoria significativa das infra-estruturas base: investimentos no aeroporto, metro do Porto, requalificação urbana	Factor positivo na promoção e comunicação do Centro de Congressos. Quanto mais apelativa for a cidade do Porto e as suas infra-estruturas maior a procura nacional/internacional nos nossos serviços	19/10/2024
Afirmção da cidade do Porto como um local turístico de lazer e negócios, com uma excelente oferta gastronómica e cultura	A cidade do Porto ser apelativa ao turismo de negócios e lazer, é um fator extremamente vantajoso para a nossa entidade que além dos serviços de excelência prestados permite aos convidados dispor de uns dias de tranquilidade e qualidade	19/10/2024
Criar uma nova centralidade da cidade que prolongue o centro da cidade até ao Edifício	Ao criar-se um novo polo de atracção turística na vizinhança, o fluxo de pessoas aumenta podendo aumentar exponencialmente a venda do nosso merchandising. Ex: Criar uma loja da Apple, Starbucks aqui ao lado	19/10/2024

Fonte: Elaboração própria

4.3 Outras atividades desenvolvidas

No decorrer do estágio, participei em várias atividades e projetos do CCA, relacionadas, maioritariamente, com ações do departamento comercial, onde se localizava o meu local de trabalho.

Pela importância e interesse destaque, entre as atividades desenvolvidas, a criação de uma base de dados com os eventos realizados em 2016 e 2017, o acompanhamento da transição para a nova Norma ISO 9001:2015, e a elaboração e apresentação de um caso de estudo.

4.3.1 Criação de uma base de dados de eventos

A criação desta base de dados teve como objetivo evidenciar a rentabilidade dos eventos. Foi elaborada numa tabela Excel, funcionando os eventos como centros de custo.

Tabela 33 - Organização da base de dados

Dados	Receita	Despesas	Resultados
Nome do evento	Aluguer do espaço	Comissão de agência	Resultado Líquido Acumulado
Data	Prestações de Serviços		
Duração (dias)	Ocasional	Ocasionais	Resultado Líquido
Número de salas ocupadas	Receita bruta	Limpeza	
	Limpezas	Segurança	

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, compilaram-se os dados dos eventos realizados em 2016 e 2017 (até setembro/2017), através dos registos obtidos do departamento financeiro. Foi analisada a informação e subdividida em quatro categorias: Dados, Receitas, Despesas e Resultados, como se pode observar na Tabela 33.

Relativamente aos *Dados* do evento, foram registados o nome, a data de início, a duração do evento e o número de salas ocupadas.

As *Receitas* foram subdivididas em duas perspetivas, designadamente o valor cobrado pelo aluguer do espaço e o valor das comissões obtidas. A referir que o preço do aluguer dos espaços está tabelado, de acordo com o número de pessoas ou os locais de aluguer pretendidos. Por outro lado, o valor obtido pelas prestações de serviços no edifício da Alfândega (ex. catering, audiovisuais, fotografia, serviços de limpeza, decoração, serviços gráficos) é dependente do pedido do cliente. As receitas extraordinárias, podem

incluir valores faturados ocasionalmente, tais como água (caso exceda uma quantidade pré definida) ou utilização de internet (se necessidade de condições superiores às oferecidas), entre outras. Por último, no pacote oferecido pelo CCA aos clientes está incluído a preparação e acompanhamento logístico assim como uma equipa de limpeza. Na categoria das Despesas, as principais relacionam-se com a equipa de limpeza e com os elementos da segurança do estabelecimento. Existem algumas despesas ocasionais com a reparação do edifício e decoração.

Por último, a categoria dos Resultados engloba tanto os resultados líquidos do evento como os resultados líquidos acumulados.

4.3.1.1 Análise estatística

Após elaboração da tabela de dados referida, pude realizar várias análises qualitativas e quantitativas.

Inicialmente ordenei os eventos de acordo com o resultado líquido, de forma a verificar os dez eventos que maior retorno geraram em cada ano. Mas, como a duração dos eventos era variável, optei por criar outra coluna com a rendibilidade diária por evento, gerando uma ordem diferente da anterior.

Além das rendibilidades, pude também comparar, através de documentos contabilísticos que me foram disponibilizados, as receitas líquidas mensais com os meses mais lucrativos nos anos anteriores. Os respetivos gráficos elaborados continham várias variáveis: o ano com maior faturação, dividido pelos meses com maior faturação; a faturação dos anos de 2016 e 2017 (até Setembro); nos quais constava a receita obtida nos meses dos referidos anos e uma coluna no qual refletia o desvio percentual para o melhor ano.

Elaborei, também, para o ano de 2016 e para o ano de 2017, a variação do número total de eventos realizados e receita obtida por mês, e a consequente variação dos resultados.

Nos meses em análise, concluiu-se que o desempenho operacional do CCA, na sua atividade, está em claro crescimento.

Relativamente à origem das receitas, a percentagem entre aluguer de espaços e prestação de serviços tem-se mantido constante, aproximadamente 75% e 24%, respetivamente.

De acordo com os dados obtidos e as perspetivas para o restante exercício de 2017 pode-se prever um aumento significativo das receitas geradas pelos AMTC.

As conclusões das análises realizadas são muito escassas dado a confidencialidade dos dados utilizados.

4.3.2 Estudo e apresentação de um caso

O trabalho proposto pela direção do CCA, e posteriormente apresentado em reunião geral da empresa, consistiu num estudo comparativo com os concorrentes do CCA, complementado com a descrição de um dos eventos com maior notoriedade realizado no CCA, o Redbull Air Race.

Na primeira parte deste estudo foram enumerados os concorrentes diretos e indiretos do CCA e escolhido os indicadores para realizar a referida análise da concorrência.

Os concorrentes identificados foram:

- Exponor
- Europarque
- Casa da Música
- Palácio da Bolsa
- Faculdades: FEP; FEUP ; Católica (Foz) e Porto Business School
- Hotéis: Sheraton e Porto Palace Congress
- Centro de Congressos de Belém
- Cento de Congressos de Lisboa
- Centro de Congressos de Estoril
- Altice Meo Arena
- Feira Internacional de Lisboa

A análise comparativa de eventos realizados nestas empresas foi subdividida em :

- Reuniões até 100 pessoas
- Congressos/ simpósios até 250;500;1000 pessoas
- Jantares de gala para 250;500;1000 pessoas.

Dentro de cada segmento, de acordo com as informações disponíveis, foi realizada uma análise com as seguintes categorias: Entidade; Salas disponíveis (de acordo com o fim e número de pessoas); Preço do aluguer do Espaço; Preço por pessoa e Preço por metro quadrado.

As conclusões foram bastante positivas e foi possível identificar várias vantagens competitivas do CCA perante os seus concorrentes, o que foi devidamente apreciado na apresentação pública, nomeadamente:

- Preço / espaço
- Sala disponível
- Entidade
- Preço / pessoa; Preço/ m²

4.3.2.1 Red Bull Air Race

Este evento, analisado financeiramente, teve como principais pontos fortes os valores das receitas, a publicidade alcançada pelo CCA e ter ocorrido no mês de Agosto, que é habitualmente um período de poucos eventos no CCA.

Relativamente aos pontos fracos, há a referir ter ocupado metade de setembro, um mês com bastante procura e a notoriedade alcançada ter sido maioritariamente institucional. Assim, após este balanço, lancei a questão se o valor angariado com a organização do evento teria sido de facto tão excelente como poderia parecer. A resposta baseada nos valores de receita diários demonstrou que o evento de notoriedade tão excelente como poderia parecer.

Para respondermos a esta pergunta devemos primeiro analisar quem tinha a vantagem competitiva na negociação via necessidade de ocorrer o evento. Por um lado, a Redbull Air Race não tinha local nem condições para realizar a corrida em Lisboa. O evento teria de ocorrer no local perto da Alfandega, tornando complicado a sua realização sem o contributo do CCA. Por outro lado, o AMTC via com bons olhos a realização do evento tanto pela notoriedade como pelas condições económicas oferecidas. A questão seguinte foi se ficaríamos a ganhar ou não com a realização do evento e consequente ocupação do edifício, inviabilizando a ocorrência de outros eventos. A minha proposta consistia na venda de um pacote de bilhetes, que incluía a ocupação do cais, que tem uma capacidade máxima superior a 1000 pessoas, para os três dias do evento com acesso a catering e parcerias com a hotelaria. Caso cada bilhete fosse vendido por 500 euros, valor razoável dado o acesso privilegiado da corrida num ambiente exclusivo e acesso a um serviço de catering durante esse mesmo tempo. Esta proposta daria um encaixa perto de meio milhão de euros e ocuparia apenas 4 dias, véspera da corrida e os três dias seguintes.

O valor encaixado e a realização ou não desta proposta não foi o ponto fulcral desta apresentação. Esta análise foi importante para aplicar técnicas de negociação e ganhar alguma vantagem na definição dos termos dos acordos.

4.4 Contributos para a Empresa

Durante a realização do estágio profissional pude estabelecer uma relação muito gratificante, tanto profissional como pessoal, com os colaboradores do CCA, fruto, provavelmente, do empenho que demonstrei na realização das tarefas que me foram

solicitadas e/ou propostas, bem como da minha total disponibilidade para ajudar na resolução de algumas situações que necessitavam de resposta rápida..

A análise económico-financeira que realizei foi importante, permitindo expor os pontos fortes e fracos a médio/longo prazo da empresa.

A proposta do modelo de controlo e gestão, embora tenha sido efetuado em conjunto com os colaboradores do CCA e esteja alinhada com a visão estratégica e a missão da Instituição, é um projeto para 2018, não sendo possível saber nesta altura o seu impacto futuro. No entanto, o Balanced Scorecard, independentemente dos resultados futuros, teve já um impacto positivo no alinhamento da estratégia da organização com todos os colaboradores.

A realização da análise SWOT foi proposta de acordo com a implementação da nova norma ISO 2015/1991 e elaborada em conjunto com a orientadora de estágio, a Dra. Sofia Cavadas, que através do seu profundo conhecimento da Instituição, tinha uma adequada perceção do impacto das diferentes variáveis no sucesso a longo prazo, tornando esta análise SWOT e a matriz de risco complexa e extremamente realista.

As restantes atividades desenvolvidas, e atrás mencionadas – capítulo 4.3, tiveram impacto no departamento comercial, no qual foram desenvolvidas análises do rendimento da empresa e da sua atividade operacional.

Por último, devo mencionar o grande contributo do mestrado em gestão de empresas, no instituto do ISAG, sem o qual não teria sido capaz de desenvolver as análises realizadas à organização do AMTC nem a realização do estágio profissional.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

5.1 Reflexão do Trabalho desenvolvido

Perante o exposto, é fácil concluir que este estágio foi muito importante para o meu desenvolvimento, tendo enriquecido tanto em termos humanos como profissionais. Foi um desafio ter desenvolvido as minhas funções num espaço aberto, em companhia de colaboradores extremamente competentes, e sempre disponíveis para responderem às minhas questões.

A nível profissional foi uma experiência fantástica, onde tive a oportunidade de debater ideias, e, especialmente, de aprofundar os conhecimentos sobre a gestão de uma empresa e as diferentes componentes a analisar para a sua maior eficácia e sustentabilidade. A referir, também, a importância de me ter permitido desenvolver as capacidades no manuseamento das ferramentas informáticas, nomeadamente de Windows, cruciais para a minha vida futura profissional.

Sinto-me bastante desejoso de conhecer os resultados obtidos pelo modelo de controlo e gestão propostos para 2018, assim como para iniciar as funções no sector empresarial e ter oportunidade para demonstrar os conhecimentos obtidos e poder continuar a evoluir.

5.2 Autoavaliação do Trabalho

Posso, sem qualquer dúvida, afirmar que o trabalho efetuado no decorrer do estágio realizado no CCA, entre as datas de 18 de Setembro e 21 de novembro, foi muito positivo. Vários fatores foram importantes para este resultado, destacando:

- A planificação do estágio, delineada em conjunto com o orientador (Professor Doutor Vítor Tavares) e a responsável pelo estágio no CCA (Dra. Sofia Cavadas) em maio 2018, que permitiu definir os objetivos que tinha de alcançar bem como ter conhecimento das expectativas que a empresa tinha sobre mim.

O conhecimento prévio que iria realizar uma análise económico-financeira permitiu-me fazer uma revisão da literatura sobre o tema e aprofundar os conhecimentos sobre os vários modelos de gestão e respetivos indicadores financeiros, antes de iniciar o estágio.

- A atitude extremamente calorosa que os colaboradores dos diferentes departamentos (técnico, comercial, financeiro, jurídico) tiveram na minha receção, facilitou a minha adaptação num local exigente de trabalho, como é o CCA.

- O empenho, interesse e disponibilidade demonstrados durante o estágio, aliados à pontualidade, assiduidade e sentido de responsabilidade, também facilitaram o desenvolvimento e qualidade do trabalho prestado.

No entanto, nos objetivos inicialmente delineados, além da análise económico-financeira era proposto uma análise dos preços praticados pelos concorrentes diretos e indireto, que não foi possível realizar. Contudo, realizei algumas outras atividades importantes para a Instituição, tais como a criação da base de dados, a análise SWOT, a matriz de risco e a realização do estudo de um caso prático.

6. CONCLUSÃO

As considerações finais deste relatório analisam as atividades realizadas durante o estágio.

A análise económico-financeira demonstrou que a situação atual da empresa garante sustentabilidade financeira a médio/longo prazo, como perspetiva um crescimento nos próximos anos. Esta análise tornou-se mais completa com o complemento de informação gerado pela análise dos indicadores financeiros.

A implementação do modelo de sistema e controlo, o Balanced ScoreCard, demonstrou algumas falhas no alinhamento organizacional com os objetivos propostos pela direção. Embora fosse visível as elevadas competências e motivação dos colaboradores do CCA não era claro para todos os objetivos e iniciativas propostas para 2017/2018 dos colaboradores. Este modelo, independentemente de ainda ser piloto, dado consistir em objetivos para o decorrer deste ano, 2018, já denotou um impacto positivo na organização. A realização da matriz SWOT assumiu uma grande complementaridade, visto estar intimamente ligada com as decisões estratégicas adotadas, tanto financeiras como operacionais. O desenvolvimento da análise de risco foi importante na hierarquização das prioridades nos pontos desenvolvidos da análise Swot e no planeamento das ações para combater as ameaças e pontos fracos da instituição, assim como desenvolver métodos para tornar as oportunidades em pontos fortes e manter ou reforçar as vantagens competitivas asseguradas pelas forças da empresa.

Não posso deixar de concluir que foi uma experiência extremamente importante para o meu crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSIRE & BAKER (2005) The French tableau de bord and the American balanced scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, pp. 645-664.
- BUSINESS SCHOOL, PORTO (2014) *Centro de Congressos da Alfândega do Porto – Impacto Económico e Perspetivas de Desenvolvimento*.
- CRUZ, C. (2009) *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*. 2ª ed., Porto: Vida Económica.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C., MARQUES, C. & GOMES, J. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed., Lisboa; Edições Sílabo.
- FILBECK, G. & KRUEGER, T. (2005). An analysis of working capital management results across industries. *American Journal of Business*, Vol. 20 (2), pp. 11-20.
- HELMS, M. & NIXON, J. (2010) Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, Vol 3 (3), pp. 215-251.
- JAGELS, M. & COLTMAN, M. (2004) *Hospitality Management Accounting*. 8th ed., John Wiley and Sons.
- JORDAN, H., NEVES, J. & RODRIGUES, J. (2011) *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, R. (2010) Conceptual foundations of the BSC. Working Paper, *Harvard Business School*.
- MANSUR, R. (2007) *Implementando um escritório de projetos*, Rio de Janeiro: Edição Brasport livros técnicos e digitais.
- MENEZES (2010) Caldeira. *Princípios de Gestão Financeira*. 12ª ed., Lisboa: Editorial Presença.
- MOREIRA, D. (1996) *Administração da produção e operações*. 2ª ed., São Paulo: Pioneira.
- NETO, S., PEREIRA, M. & MORITZ, G. (2011) *Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial*. Universidade FUMEC, Brasil.
- NEVES, J. (2007) *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da empresa*. Lisboa: Texto Editores.
- NEVES, J. et al. (2015) *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*; Áreas Editora.

- PADACHI, K. (2006) Trends in working capital management and its impact on firms' performance: an analysis of Mauritian small manufacturing firms. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 2 (2), pp. 45-58.
- PINHA & CUNHA (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIRES, A. & BARREIRA, M. (2012) Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso. *RIGC*, Vol. X (10).
- REIS, H. & RODRIGUES, J. (2011) *Controlo de gestão: Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- ROGERS, T. (2008) *Conventions and Conventions. A Global Industry*. 2ª ed., Oxford Butterworth-Heinemann.
- RUDANČIĆ-LUGARIĆ, A., HERAK, I. & HERAK M. (2014) Quantitative and quality features of business tourism in Istria and potential possibilities of its improvement. *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 27 (2), pp. 271-284.
- SILVA, E. (2013) *Gestão Financeira, Análise de Fluxos Financeiro*. 5ª ed., Editora Vida economica.
- WANG, Y. (2000) A study of Taiwanese tourism business and government leaders' perceptions concerning tourism research. Tese de Doutoramento, *University of New Mexico*.
- WERNER, M. & XU, F. (2012) Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, Vol. 3 (1).